

PROTOCOLO E ETIQUETA ORGANIZACIONAL

Proyecto InterCom



Autores

PORTUGAL,
Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto

Anabela Mesquita
Zita Romero Gonçalves
Susana Pinto
Elsa Neves
Eliana Castro

SLOVENIA,
EŠ NM, Višja strokovna šola

Iris Fink
Damjana Možic
Erika Medle Semec
Danica Božič
Alenka Stare Draginc
Aleksandra Kropin
Janez Bauer

SLOVENIA,
Razvojno izobraževalni center Novo mesto

Vesna Dular

POLJSKA,
Zespół Szkół Rolnicze Centrum w Mokrzeszowie

Elwira Podhalicz
Marta Kamieniarz
Ewa Mizerska

GRČIJA,
2° Techniko Epaggelmatiko Ekpaideythrio Dramas

Tilemachos Kyriazis
Kostas Kabadais

ŠPANILJA,
Sociedad Canaria Elio Antonio de Nebrija

Jesus Luis Ravelo

Publicado por

Ekonomska šola Novo mesto, Višja strokovna šola
Ulica talcev 3 a, 8000 Novo mesto, Slovenia

Revisão

Justina Erčulj
K. Harakidis
Ascensión Clavijo Fariñas

Tradução

Helena Anacleto
Anabela Mesquita
Zita Romero
Susana Pinto

Revisão

Anabela Mesquita
Zita Romero
Susana Pinto

Design

D sign / Leticia Slapnik Yebuah, Andrej Blažon

Fotógrafo

José Carlos Marques sob a supervisão de Olívia Maria Marques da Silva (PhD, coordenadora do curso de TCAV) / Instituto Politécnico do Porto (Portugal)
Saša Maresić
José Alberto Pinheiro

Patrocínio: Arminda Maria Sá Moreira Barbosa Sequeira da empresa “Sequeira & Neves, Lda.”
(roupas e acessórios)

Impress

Tiskarna Bucik

Contacto do Projecto

intercom@esnm.si
<http://2tee-dramas.dra.sch.gr/intercom/start.htm>

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

658.3:395(035)

PROTOCOLO e etiqueta organizacional : projecto InterCom /
[autores Anabela Mesquita ... [et al.] ; fotógrafo José Carlos
Marques ... et al.]. - Novo mesto : Ekonomska šola, Višja strokovna
šola, 2009

ISBN 978-961-6539-45-6
1. Mesquita, Anabela
243424768

Esta publicação foi co-financiada pela Comissão Europeia no âmbito do projecto Socrates-Co-
menius (Projecto nº 226335-CP-1-2005-1-SI Comenius-C21).
Os autores são os únicos responsáveis pelo conteúdo deste manual, que não reflecte, necessa-
riamente, a opinião da Comissão.

Grant Agreement number: 226335 - CP - 1 - 2005 - 1 - SI – COMENIUS - C 21

Índice

INTRODUÇÃO.....iv

METODOLOGIAS PEDAGÓGICAS A SEREM UTILIZADAS COM ESTE LIVRO.....v

1DEFINIÇÃO DO PAPEL DE UM PROFISSIONAL DE ACESSORIA.....1

1.1 TRABALHO E TAREFAS.....2

1.2 Características pessoais.....4

1.3 EXERCÍCIOS.....6

2 COMUNICAÇÃO NO LOCAL DE TRABALHO.....8

2.1 COMUNICAÇÃO VERBAL.....9

2.2 A PRIMEIRA IMPRESSÃO.....10

2.2.1 Apresentar-se e cumprimentar.....11

2.2.2 Formas de Tratamento.....12

2.3 COMUNICAÇÃO NÃO-VERBAL.....13

2.3.1 Linguagem Corporal.....14

2.3.2 Gesticulação.....24

2.3.3 Modulação de voz.....28

2.3.4 Cultura do Vestuário.....30

2.4. ESPAÇO PESSOAL.....30

2.5 FALAR EM PÚBLICO.....31

2.6 EXERCÍCIOS.....36

3 ÉTICA.....43

3.1 DUALIDADE ENTRE MORAL E ÉTICA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....44

3.2 A NECESSIDADE DE UM CÓDIGO DEONTOLÓGICO.....44

3.3 PRINCÍPIOS ÉTICOS, DEONTOLOGIA PROFISSIONAL E RESPONSABILIDADE SOCIAL.....44

3.4 A ÉTICA E O PROFISSIONAL DE ACESSORIA.....45

3.4.1 Algumas Situações na Organização e as Normas Deontológicas.....46

3.4.2 Comportamento Anti-Ético.....48

3.4.3 Alguns Conselhos pata Resolver uma Situação Anti-Ética.....48

3.5 EXERCÍCIOS.....50

4 ASSÉDIO SEXUAL.....52

4.1 DEFINIÇÃO DE ASSÉDIO SEXUAL.....52

4.2 CIRCUNSTÂNCIAS DO ACONTECIMENTO.....54

4.3 TRATAMENTO/PREVENÇÃO DO ASSÉDIO SEXUAL.....55

4.4 O ASSÉDIO SEXUAL E A LEGISLAÇÃO NA U. E.....57

4.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS DE UM QUESTIONÁRIO.....58

4.6 ASSÉDIO SEXUAL NOS PAÍSES PARCEIROS DO INTERCOM.....59

4.6.1 Grécia.....59

4.6.2 Polónia.....60

4.6.3 Portugal.....60

4.6.4 Eslovénia.....61

4.6.5 Espanha.....62

4.7 EXERCÍCIOS.....63

5 MOBBING (Violência).....64

5.1 EXERCÍCIOS.....68

6 PARTICULARIDADES CULTURAIS.....70

6.1 GRÉCIA.....70

6.1.1 Sociedade e Cultura Gregas.....70

6.1.2 Regras Gerais de Protocolo, Etiqueta e Costumes na Grécia.....71

6.2 POLÓNIA.....73

6.2.1 Sociedade e Cultura Polacas.....73

6.2.2 Regras Gerais de Protocolo, Etiqueta e Costumes na Polónia.....73

6.3 PORTUGAL.....74

6.3.1 Sociedade e Cultura Portuguesas.....74

6.3.2 Regras Gerais de Protocolo, Etiqueta e Costumes em Portugal.....74

6.4 ESLOVÉNIA.....77

6.4.1 Sociedade e Cultura Eslovenas.....77

6.4.2 Protocolo e Etiqueta de Comportamentos Gerais e Costumes na Eslovénia.....77

6.5 ESPANHA78

6.5.1 Sociedade e Cultura Espanholas.....78

6.5.2 Regras Gerais de Protocolo, Etiqueta e Costumes em Espanha.....79

6.6 EXERCÍCIO.....80

7 BIBLIOGRAFIA E REFERÊNCIAS.....81

Índice de figuras

Figura 1: PA no seu local de trabalho.....2

Figura 2: Diferentes expressões faciais.....11

Figura 3: O triângulo do rosto que denuncia estados de espírito.....14

Figura 4: Expressões faciais diversas demonstrando diferentes sentimentos.....15

Figura 5: Expressões do olhar.....18

Figura 6: Diversas expressões faciais, incluindo diferentes sorrisos.....19

Figura 7: Postura corporal e vestuário recomendável para um PA no seu local de trabalho.....21

Figura 8: Os braços cruzados denunciam posição de defesa e fechados para a discussão.....22

Figura 9: Um triângulo fictício.....22

Figura 10: Posição de corpos num triângulo fechado. No entanto, a posição das pernas da jovem mostram que está com vontade de sair do triângulo.....22

Figura 11: O indivíduo da esquerda não está interessado na conversa e.....23

Figura 12: Sentado com as pernas cruzadas, ao modo “europeu”.....23

Figura 13: Modo “americano” de sentar.....23

Figura 14: Atitude de pensamento crítico.....23

Figura 15: Sentado e pensativo.....23

Figura 16: A posição das mãos e corpo demonstra atitude de aborrecimento.....24

Figura 17: As mãos abertas demonstram franqueza.....25

Figura 18: O aperto de mão deve abranger a mão toda e ser firme enquanto os indivíduos se olham.....26

Figura 19: Diversos movimentos de mãos (linguagem não verbal) acompanhando a linguagem verbal.....27

Figura 20: Aperto de mão tocando no ombro.....27

Figura 21: A distância entre estas pessoas demonstra que respeitam a zona pessoal.....31

Figura 22: A distância entre os três indivíduos é a designada zona social.....31

Figura 23: Curva da atenção do ouvinte.....32

Figura 24: Sistema 4MAT.....35

Figura 25: Vestuário informal.....40

Figura 26: Uma PA a espreitar o trabalho do seu chefe.....45

Figura 27: Exemplo de um comportamento.....50

Figura 28: Comportamento inadequado (assédio), por demasiada proximidade e olhar indiscreto, no local de trabalho.....53

Índice de quadros

Quadro 1: Vantagens e desvantagens da comunicação verbal e escrita.....10

Quadro 2: Significados possíveis para os contactos de mãos.....28

Quadro 3: Impressões deixadas por certas atitudes.....29

Quadro 4: Responsabilidades dos empresários.....56

Quadro 5: Responsabilidades dos empregados.....57

Quadro 6: Extracto do Questionário respondido por PA proeminentes.....58

INTRODUÇÃO

Este livro foi produzido como parte do Projecto Socrates Comenius intitulado “Comunicação Internacional” [226335-CP-1-2005-1-SI-COMENIUS-C21].

O processo de globalização forçou uma abertura de fronteiras que conduziu a novos padrões de sociabilização e contactos comerciais numa extensão nunca antes vista. Este processo permitiu a possibilidade de trocas de informação e facilitou os negócios entre diferentes culturas. No entanto, ele também permitiu a emergência de conflitos culturais devido à falta de conhecimento acerca de outros padrões de cultura e necessidades assim como de modos de comportamento.

A competição durante a última década também criou uma procura significativa por uma qualidade mais elevada nas comunicações de negócio bem como um grau mais elevado de integridade e ética por parte dos indivíduos envolvidos nos processos de negócio. A mobilidade é cada vez mais fácil fazendo com que os cidadãos passem as fronteiras à procura de melhores empregos sem dificuldade. Acresce que as organizações tornaram-se mais conscientes da necessidade de causar uma boa primeira impressão já que o seu impacto acontece nos primeiros 15 segundos do contacto social e acompanha-nos ao longo da relação estabelecida.

Estas são algumas das preocupações que conduziram ao desenvolvimento deste projecto designado por InterCom. O consórcio deste projecto focou-se no Profissional de Assessoria (PA) e no papel por ele desenvolvido pois este é a primeira pessoa a ser contactada na organização. Para além disso, ele actua, frequentemente, como o pivot da comunicação interna e externa, necessitando de saber, claramente, como comportar-se.

Para a produção deste documento, coligiu-se informação proveniente dos países parceiros no sentido de se verificar quais os cursos de nível secundário, superior (e ensino de nível III) eram oferecidos em cada país para formar PA bem como os seus conteúdos. Esta investigação levou à identificação dos principais tópicos a incluir nesta obra. Na fase seguinte, entrevistaram-se alguns profissionais de Assessoria de diferentes países com o objectivo de validar os tópicos identificados anteriormente. Posteriormente, foram desenvolvidos os conteúdos relacionados com cada tópico. Estes foram discutidos por um grupo de trabalho composto por diversos profissionais da área que analisaram profundamente cada capítulo e deram o seu parecer sobre como melhorar esta obra.

O livro agora apresentado é o resultado de várias interações entre os parceiros e os respectivos grupos de trabalho. Procurou-se desenvolver um documento que enfatizasse os tópicos que os PA sentissem ser os mais essenciais para si. Tentou-se fazer com que este livro fosse tão útil quanto possível, não só para profissionais como também para docentes e formadores que necessitem de preparar futuros profissionais de assessoria. Por esse motivo, no final de cada capítulo incluíram-se um conjunto de exercícios práticos que podem ser realizados nas aulas pelo professor e pelos alunos. Todos os exercícios foram pensados e orientados para a prática sempre que possível. No Anexo A o professor encontrará um resumo de ideias sobre como organizar a turma, de modo a desenvolver competências práticas.

Esperamos que possa usar este livro de referência:

- Para melhorar o seu conhecimento acerca de etiqueta e protocolo de negócios
- Para lidar com a competição no mercado de trabalho
- Para o preparar a lidar com os desafios da vida diária no local de trabalho
- Para formar os seus alunos para a vida profissional
- Para preparar as suas aulas no sentido de as orientar para a prática

Este livro está organizado do seguinte modo:

- O primeiro capítulo apresenta diversas definições sobre o profissional de assessoria, assim como sobre o seu trabalho e tarefas e sua importância na organização.
- O capítulo dois descreve a comunicação no local de trabalho com ênfase no acto de causar boa impressão, através da comunicação verbal e não verbal.
- O terceiro capítulo refere-se à apresentação pessoal de um profissional de assessoria. Durante a investigação apercebemo-nos de diferenças nos países europeus, com mais ou menos

formalidade nuns do que noutros. Assim, tentou-se apresentar o aspecto mais formal mas sempre que possível, intercalamo-lo com o mais informal. Apresentamos os diversos estilos de vestuário e acessórios adequados a diferentes situações no mundo dos negócios, com sugestões demonstradas por várias fotos.

- O quarto capítulo lida com a Ética numa organização.
- O quinto capítulo aborda o Assédio Sexual nas organizações, as suas causas e consequências, as formas de prevenção e/ou tratamento.
- No sexto capítulo, explica-se o conceito de *mobbing* e o seu impacto nas organizações.
- Finalmente, no capítulo sétimo, são apresentadas as particularidades culturais de cada país envolvido no projecto.
- No fim de cada capítulo, o leitor encontrará alguns exercícios que podem ser aplicados na sala de aula com os alunos/formandos para os ajudar a compreender e aplicar os conceitos disponibilizados e discutidos ao longo do livro.

METODOLOGIAS PEDAGÓGICAS A SEREM UTILIZADAS COM ESTE LIVRO

Um dos públicos deste livro são professores / formadores que ajudam a desenvolver competências específicas junto de futuros Profissionais de Assessoria. Quando se prepararam os exercícios desta obra, teve-se em consideração as últimas metodologias pedagógicas mais recomendadas. Decidimos usar métodos activos de ensino-aprendizagem para reforçar a aplicação da teoria à prática. De acordo com este pressuposto, sempre que possível, sugere-se o recurso às metodologias de “role playing”, do trabalho de grupo, de simulações em contexto de ambiente de trabalho, pois estas são as melhores abordagens para ajudar os alunos a desenvolverem as necessárias competências a trabalhar neste âmbito. Acreditamos que quanto mais o aluno desempenhar as tarefas que lhe serão exigidas no mundo real, melhor. Isto significa que sempre que tal seja possível, o professor deverá simular um ambiente de trabalho e criar as oportunidades para que o aluno saiba e sinta o que é esperado dele numa situação profissional a sério.

Estas metodologias foram divididas em três partes:

1. Objectivos – estes são os objectivos gerais e os específicos deste livro relacionados com o desenvolvimento de um PA.
2. Procedimentos ou instruções – aqui explica-se de que forma o professor (e até o profissional) pode beneficiar do uso desta obra.
3. Ferramentas ou recursos associados a cada capítulo.
4. A avaliação mais aconselhada.

Vejamos cada um deles.

1 OBJECTIVOS

1.1 GERAIS

- Integrar o conhecimento e, assim, mostrar a mestria no desenvolvimento de determinadas competências aplicadas nas relações sociais e na representação da empresa/organização.
- Comunicar e avaliar tarefas relacionadas com a comunicação dentro da organização.
- Vestir-se adequadamente para ocasiões (in)formais em representação da organização.
- Promover boas relações com colegas de trabalho dentro de uma organização.

1.2 ESPECÍFICOS

- Reconhecer, analisar e lidar com situações críticas dentro de uma organização.
- Realizar comunicações (in)formais de modo preciso em qualquer situação de gestão e/ou de negócios.
- Escolher vestuário adequado a cada situação formal dentro e fora de uma organização, em sua representação.

2 PROCEDIMENTOS

Apresentam-se, aqui, diferentes procedimentos a ter em consideração em cada capítulo. No início do ano lectivo / semestre, o docente pode dividir a turma em vários pequenos grupos de 2 (no mínimo) a 4 estudantes (no máximo). Cada grupo deve criar uma empresa e decidir as seguintes questões:

- área de negócio;
- firma e denominação social, marca, slogan, cultura organizacional;
- todo o tipo de endereços tradicionais e electrónicos;
- as funções que cada membro (estudante) irá desempenhar na empresa, a estrutura, os relacionamentos entre superiores e os seus subordinados.

Isto significa que numa turma de 25 estudantes serão cerca de 8 empresas fictícias. Os docentes devem incentivar os grupos a escolherem diferentes áreas de actividade, por exemplo: um grupo pode ser um banco, outro uma escola, outro uma indústria, um prestador de serviços, um restaurante, e por aí fora.

Em cada exercício, os membros do grupo devem agir como se estivessem a trabalhar numa empresa real, e interagir com as outras empresas (ex: devem abrir uma conta no banco, comprar matérias / produtos, convidar os parceiros para uma vernissage, etc.). Esta simulação deverá ocorrer durante todo o ano / semestre, sempre com diferentes exercícios / desafios.

Naturalmente, haverá exercícios e situações que vão ser transversais a todas as empresas (grupos) e outros exercícios que serão específicos, de acordo com as características de cada empresa.

Nestas situações, os estudantes aprendem a desenvolver um sentimento de solidariedade pois se um colega faltar à aula, o trabalho deve ser realizado pelos seus colegas. Então, eles aprendem que as tarefas devem ser realizadas mesmo quando os alunos não podem frequentar as aulas, tal como no mundo real. Não é pelo facto de um colaborador faltar que a empresa encerra as suas portas nesse dia. Na empresa fictícia sucederá o mesmo.

Por vezes, podem existir grupos que pertençam ao mesmo sector de actividade e desta forma podem aprender como competir uns com os outros e como “ganhar” clientes e como mantê-los.

Competências pessoais do PA

Poderá aprender como fazer um mapa conceptual sobre as competências pessoais e profissionais do PA. Esta é uma ferramenta pedagógica que pode ser utilizada em cada tema. Esta ferramenta ajuda os estudantes a desenvolver uma visão holística de um assunto e as suas partes, bem como as relações entre eles. Todos os mapas conceptuais representam uma foto instantânea da nossa mente sobre um determinado assunto, mas que estará constantemente incompleta porque podemos sempre adicionar novos conceitos relacionados. Se um exercício for realizado em grupo pode contribuir fortemente para alargar a estrutura mental do estudante.

Comunicação no local de trabalho

Para a matéria que se prende com a primeira impressão, pode-se começar por cumprimentar dando um aperto de mão aos estudantes, não lhes dizendo imediatamente o porquê. Eles sentir-se-ão estranhos ou admirados. Então, explicamos-lhes a importância deste género de cumprimento e eles darão, também, um aperto de mão a todos os colegas. Com este facto, o docente pode avaliar a força do aperto de mão, se olharam correctamente enquanto cumprimentavam. O docente deve dar o feedback deste exercício. Depois, o docente pedirá ao estudante para lhe apresentar um dos seus colegas e verifica se aquele o fez correctamente.

No que se refere à comunicação verbal indirecta, pode-se simular chamadas telefónicas onde o estudante terá que se dirigir a uma pessoa que não conhece. No que diz respeito à comunicação não-verbal, o docente pode pedir aos estudantes para apresentarem um assunto que devem conhecer bem durante um determinado período de tempo. Em alternativa, os docentes podem dar aos alunos um tópico (que irão conhecer segundos an-

tes de o apresentarem aos colegas) e terão de falar durante cerca de 3 minutos. Podemos pensar que 3 minutos é pouco tempo, mas os estudantes depressa compreenderão que pode ser considerado muito tempo quando não sabem o que dizer sobre aquele tópico ou quando não se apercebem que seria necessário terem-se preparado adequadamente para falar sobre o assunto. A restante turma irá analisar os desempenhos de todos os elementos nesta apresentação e no final irão discutir os resultados, o que sentiram, o que imaginaram e fizeram para superar o stress e o nervosismo.

Apresentação pessoal

Vestuário formal para mulher e homem

O docente pode mostrar algum vestuário obtido através de consulta na Internet, ou exemplos de vestuário adequado, e não adequado, tendo em conta diversas situações. O docente pode perguntar qual o vestuário conveniente e o inadequado para trabalhar, para sair com os amigos, para usar às sextas-feiras em algumas empresas, a utilizar nas cerimónias sempre que é pedido black tie ou white tie.

Ética

Relativamente à ética, os estudantes podem ser chamados para comentar um poster com situações não-éticas reais, ou situações da vida real do país.

Assédio Sexual, Moral e Mobbing

A discussão destes assuntos deve ser promovida entre os alunos, pois quando habitualmente são abordados, originam vários constrangimentos entre os estudantes. Estes temas não são muito fáceis de debater e, como deve imaginar, as simulações devem ser evitadas ao máximo.

As discussões deveriam incluir a presença de um advogado e/ou de um psicólogo de forma a clarificar conceitos, situações, consequências entre vítimas e agressores.

3 FERRAMENTAS

Os docentes devem ser incentivados para a utilização do PC com acesso à Internet, bem como de projector de vídeo, equipamento este que deverá estar disponível na sala de aula. O recurso a máquina fotográfica será também muito útil.

Sempre que possível os docentes, bem como os alunos, devem ser incentivados a utilizar softwares como, por exemplo, Word, Powerpoint, Publisher, MS Picture Manager ou Photo Editor.

1 DEFINIÇÃO DO PAPEL DE UM PROFISSIONAL DE ASSESSORIA

- Este capítulo
- Define o papel de um PA
 - Descreve o seu trabalho e as suas tarefas
 - Apresenta a evolução desta profissão
 - Define características e competências desta profissão
 - Apresenta a importância deste profissional dentro de uma organização

Tradicionalmente, um profissional de assessoria (PA) era apenas alguém capaz de dactilografar, tomar notas sistematicamente, atender o telefone e lidar com as tarefas rotineiras. Hoje, a organização exige mais de um PA, nomeadamente inteligência, memória, iniciativa, ambição, conquistas profissionais. Assim, um PA tem de ser alguém com um treino adequado e experiência para desempenhar tarefas que podem estar relacionadas com o apoio à administração e o apoio executivo. Segundo esta visão, um PA deve ter a capacidade para se adaptar a novas situações, espírito inovador e sentido de orientação prático. Ele ou ela deve ter um raciocínio concreto e lógico, boa memória (para números, palavras, frases, fisionomias), inteligência social, capacidade para comunicar e conhecimento de informática na óptica do utilizador.

O papel de um profissional de assessoria/secretário nos negócios do mundo de hoje é simplesmente insubstituível, porque constitui um elo significativo na cadeia de comunicação interna e externa de uma organização. O PA, geralmente, é a primeira pessoa que contacta os parceiros de negócios, pessoalmente ou através do telefone, e uma saudação agradável é, sem dúvida um bom cartão-de-visita para uma empresa. Um bom assessor é alguém que aprecia trabalhar com outras pessoas, irradia simpatia e optimismo e que gosta de conhecer novas pessoas. Demonstra um cumprimento do dever irrepreensível, tem capacidades de organização, paciência, precisão e segue as regras de uma boa conduta na vida profissional e pessoal (Sodobna šolska tajnica, 2004).

Os profissionais de negócios devem assumir novas responsabilidades e competências, devem ser membros activos nos grupos de trabalho e, devido a este facto, a sua formação não é o único elemento essencial; a pro-actividade e a iniciativa, que anteriormente não lhes eram permitidas, agora são fundamentais.

| ANTIGAMENTE | ACTUALMENTE |
|--|---|
| Atendia chamadas e tomava nota de recados | Coordena comunicações, atende chamadas |
| Lidava com pormenores rotineiros | Gere projectos |
| Identificava problemas | Resolve problemas |
| Apoiava os gestores | Trabalha como parceiro e elemento da equipa |
| Tarefas eram-lhe delegadas | Lidera o processo de desenvolvimento |
| Tinha boas competências de relacionamento interpessoal | Possui excelentes competências relacionais – orais, escritas e virtuais |
| Recebia constantes ordens | Toma iniciativas |
| Estava presente em reuniões apenas para tomar notas e elaborar a respectiva acta | Participa inteiramente na reunião |
| Escrevia correspondência que lhe era ditada | Tornou-se magister de diversas aplicações informáticas integradas |
| Coligia informação | Pesquisa, organiza e apresenta informação |
| Era considerado um colaborador de 2ª ordem | Considerado parte essencial da equipa de gestão ¹ |

Para além disso, as novas tecnologias fazem com que as chefias tenham de realizar algumas tarefas que dantes eram levadas a cabo pelos assistentes. Este facto reforça a teoria que defende que a referida profissão tem vindo a alargar o seu âmbito.

¹ <http://www.iaap-hq.org> - 31. 6. 2007

Devido a esta alteração, os assessores têm mais responsabilidades dentro da empresa e participam na comunidade dos negócios activamente. O assistente é responsável pelas tarefas administrativas dentro do escritório ou do departamento. Tem a capacidade profissional de ser proactivo e trabalhar de uma maneira eficaz, assegurando sempre o sucesso dos trabalhos que tem de completar.

Para desempenhar as suas tarefas de forma correcta, o PA necessita de ser verdadeiramente versátil, deve conseguir adaptar-se, comunicar, deve ser sociável e capaz de organizar, deve ser discreto... em suma “deve ser perfeito/a” (E. del Pino, 2007) pois o sucesso da chefia é directamente proporcional ao trabalho do seu assistente.

1.1 TRABALHO E TAREFAS

Os PA devem saber como manter o silêncio. Não é por acaso que nas línguas Latinas a raiz da palavra “secretária” deriva do Latim secretum, que significa confidencial. O profissional de assessoria sabe tudo mas, por vezes, passa despercebido. Conhece bem o seu superior hierárquico, as suas atitudes, os seus amigos, o seu cônjuge. Torna-se detentor de informação confidencial e é “o braço direito” da sua chefia. Necessita de provas? Em percentagem, mais de 30%, ou seja, um milhão de assistentes Britânicos de quadros de gestão superior têm acesso às contas bancárias do seu chefe, enquanto 50% conhece em pormenor os seus movimentos bancários. No entanto, frequentemente o valor desta profissão é subestimado, apesar dos seus valores recordes. Se se fizer uma pesquisa na Internet com a palavra “secretária”, encontrar-se-ão vagas em portais ou sítios que nada têm a ver com a profissão².

Os profissionais de secretariado modernos acabam com um antigo preconceito. Já não passam o seu tempo a dactilografar cartas: “A nova tecnologia ajudou a que o trabalho se tornasse mais rápido e com maior precisão. Antigamente, a ferramenta mais básica era a máquina de escrever. Se se necessitasse de cópias usava-se o papel químico, pois a máquina fotocopiadora não existia. Uma carta tinha de ser repetida vezes sem conta. E também se dedicava muito tempo à manutenção do arquivo”, segundo a Sra. D. Androula Hatzivarnava –Kiriakou, assistente executiva do Sr. Antonis Limperis, director da empresa “Limperi`s Publications”.

O PA desempenha tarefas secretariais e dá assistência activa à chefia ao realizar as tarefas rotineiras e as criativas. Como a quantidade de trabalho de um profissional de secretariado é muito elevada, ele ou ela tem de demonstrar uma boa gestão das suas horas de trabalho. Geralmente, tem de encetar o seu dia de trabalho antes da chefia para poder preparar a revisão das tarefas acabadas e das inacabadas do dia anterior e planear as tarefas desse mesmo dia.

Interliga os variados serviços e departamentos de uma empresa, garantindo que todo o trabalho escrito e todas as comunicações passem no secretariado, o mesmo acontecendo com as comunicações que saem e entram com os diversos públicos da empresa. Deve conhecer e aplicar os princípios básicos da organização e do planeamento para que o seu trabalho seja mais eficaz (Kardakaris, 1999).

As características e os deveres principais de um PA são os seguintes:

- Organização, planeamento e desempenho do trabalho de uma maneira autónoma no escritório ou outro local de trabalho, implementando métodos e formas de trabalho atualizados;
- Gestão de tempo extensivo às suas tarefas de gestão e dos seus colaboradores;
- Participação na gestão dos recursos humanos;

²Artigo “Secretaries” da Revista Focus, nº 11 de Novembro de 2005.



Figura 1: PA no seu local de trabalho.

Determinação

Segundo Trkovnik (1994), um comportamento determinado, resoluto, sugere confiança na correcção do tratamento de alguém numa situação em particular. Um comportamento determinado, resoluto, não significa agressividade, como muitas vezes se ouve dizer. Pelo contrário, um comportamento agressivo muitas vezes resulta da indecisão. Um PA é determinado, resolvido, quando tem auto-confiança e auto-estima, «know-how» e gosta do seu trabalho.

Organização

Ser organizado significa que um PA é capaz de preparar metodicamente todas as suas actividades e tarefas. Além disso, significa que os PA sabem cuidar de si próprios, são capazes de auto-avaliar a sua capacidade, a sua adequação às tarefas (conhecimento de perito, extensão do trabalho) e as áreas em que necessita de ajuda. Estão conscientes das suas necessidades e alertados para o facto de haver necessidade que os seus conhecimentos e pontos fortes tenham de ser constantemente renovados. É importante expressar os seus desejos clara e firmemente.

Boa memória

Um PA não se pode recordar de tudo. No entanto, tem de saber guardar em memória os assuntos mais importantes e assentar os principais. Quando se tem de lidar com ordens, acatar decisões ou tratar de documentos, ou quando se levam os mesmos para assinar, tem de se ser rigoroso.

Capacidades profissionais:

- Interpretar informação e definir desempenhos variados de acordo com as regras deontológicas dos negócios;
- Comunicar com precisão e fluência em, pelo menos duas línguas estrangeiras (tanto oralmente como por escrito);
- Elaborar e apresentar documentação e informação, incorporar dados e quadros, usar aplicações gerais e específicas no computador;
- Organizar trabalhos administrativos, agendas de viagens ou de outro tipo, reuniões e outros acontecimentos corporativos seguindo critérios de ética e imagem adequados;
- Ter uma visão global e integrada do processo de gestão relacionado com aspectos técnicos, organizativos, financeiros e humanos;
- Adaptar-se a novas situações de trabalho causadas por alterações tecnológicas, organizativas, financeiras e laborais que afectam a sua actividade profissional;
- Aplicar diferentes técnicas para otimizar a gestão de acordo com os critérios de qualidade de trabalho, ser eficaz financeiramente e desempenhar um bom serviço;
- Manter relações fluentes com os membros dos grupos em que está envolvida, tomando a responsabilidade de alcançar os objectivos destinados ao grupo, respeitando o trabalho dos outros, organizando e gerindo as tarefas do grupo e cooperando para ultrapassar dificuldades, sendo tolerante com as ideias dos colegas e dos subordinados;
- Manter comunicações eficazes para desenvolver o seu trabalho, coordenando a sua actividade com as outras tarefas organizativas;
- Resolver problemas e tomar decisões individuais quanto às suas acções ou de outrem, identificando e seguindo as regras estabelecidas, dentro da sua competência e consultando outrem quando as decisões a serem tomadas e a sua repercussão no campo organizativo, financeiro ou de segurança possam ser importantes;
- Agir convenientemente em situações de emergência, informando e pedindo ajuda à pessoa apropriada, gerindo a maneira como os outros membros do grupo devem agir e aplicar os diferentes sistemas, meios e equipamentos com segurança, de modo a evitar e/ou corrigir essas situações.

Segundo a Organização Pública Grega da Formação e Instrução Profissional, o assessor de direcção é a pessoa especializada que destina os recursos técnicos, humanos e operacionais para o apoio do secretariado à empresa, indústria, instituição ou organismo, para que estes funcionem eficazmente. Isto quer dizer que o PA usa correctamente todos os equipamentos, compõe,

dactilografa e dá entrada e saída da correspondência, relatórios e todo o tipo de formulários. Também classifica ficheiros que entram e documentos que saem, trata das relações públicas da empresa, dependendo do seu lugar na organização, procura alcançar objectivos com o plano e a orientação de actividades de outros funcionários, organiza reuniões, leva a cabo deliberações, entrevistas, observa as actividades diárias segundo o seu horário, elabora as cartas de cumprimentos e convites, etc.

O PA também deve ser capaz de resolver, de uma maneira responsável e autónoma, situações relacionadas com a organização e administração da empresa. Enfrenta positivamente todos os tipos de comportamento dos cidadãos ou dos clientes, chefes, colaboradores internos ou externos, e deve-se adaptar a ambientes administrativos, económicos e fiscais em constante mutação, sempre de acordo com as directivas dos executivos superiores (Director’s secretary - Professional profile, O.E.E.K -Public Organisation of Vocational Education and Training).

Hoje em dia muitos directores escrevem as suas mensagens electrónicas, não necessitando de um assessor para o fazer. Com certeza que as novas tecnologias diminuíram os deveres tradicionais mas não as horas de trabalho. Lidam com menos documentos e não são obrigados a trabalhar a noite toda. Na era dos computadores e das reduções de despesas, só os directores têm um profissional de assessoria privada. Em 1972, nos EUA, um PA assessorava cinco directores. Em 1995, a proporção era de um para oito e hoje (2008) é de um para doze.

Um PA moderno deverá ter competências no domínio da comunicação. Deve ser capaz de resolver problemas de variada natureza. Deve possuir a capacidade de agir com diplomacia no relacionamento com os outros, sempre que dê apoio à sua chefia hierárquica. Hoje em dia, as escolas de PAs têm tendência a desaparecer, porque as empresas preferem pessoas com graus universitários em áreas como as línguas estrangeiras, finanças ou direito, para estes postos.

1.3 EXERCÍCIOS

Exercício 1

Objectivos

- Conhecer as várias designações das tarefas e desempenhos de um PA, usualmente solicitadas por gestores e empresários, de acordo com o seu nível dentro de uma organização;
- Aperceber-se da evolução das tarefas exigidas ao longo dos tempos;
- Distinguir as diferenças entre os níveis de exigência de desempenho de um PA e ter uma opinião acerca deles.

Instruções

Escolha alguns anúncios de jornais a pedir PA. Faça uma lista dos requisitos e das tarefas dos anúncios. Repita o mesmo exercício algum tempo depois (um mês ou mais).

1. Quantos anúncios escolheu de cada vez?
2. Havia diferenças quanto aos requisitos e tarefas a desempenhar?
3. E quanto à denominação destes profissionais? São “profissionais de negócios” ou têm outros títulos?
4. É possível calcular quanto auferem por mês?

Nota: Se repetir este exercício mais vezes, por exemplo, durante um ano, detectará, provavelmente, a evolução desta profissão. Guarde os resultados de cada ano e repita o exercício durante, pelo menos cinco anos. Quais foram as alterações?

Avaliação

Recomenda-se a avaliação qualitativa de acordo com os objectivos traçados e após aprofundada reflexão dos temas pelos alunos. A sala deverá estar em forma de “U” para providenciar e facilitar a comunicação entre alunos e entre alunos e professor.

Exercício 2

Objectivos

- Aperceber-se das diversas tarefas de um PA ao longo de um simples dia, consoante o ramo de actividade e a dimensão da empresa, os seus objectivos, etc.;
- Entender o elevado grau de exigência das tarefas de um PA;
- Compreender o processo e acrescentar as suas próprias ideias às dos seus colegas de trabalho, para que formem uma opinião mais completa acerca destes assuntos.

Instruções

Entreviste alguns profissionais de negócios de vários ramos de actividade. Interrogue-os quanto ao seu trabalho, conhecimentos e capacidades necessárias para desempenhar tarefas. Faça o exercício em pares e compare os resultados no fim. Quais são as semelhanças? E quais são as diferenças? Consegue explicá-las?

Instruções para o docente

1. Tome notas de todas as actividades que um PA executa ao longo de um dia de trabalho. Isso pressupõe todas as conversas telefónicas, reuniões, etc. Nesta fase, anote apenas a actividade, o seu início e o fim. Calcule o tempo exacto da sua duração e estabeleça as prioridades mais tarde. Não prejudique ninguém
2. No fim de um dia, ou semana de trabalho, faça uma análise das actividades passadas. Calcule a duração das tarefas e estabeleça prioridades. Aa actividades com prioridade A são exclusivamente da sua competência e responsabilidade. As actividades com prioridade B apoiam as suas tarefas essenciais e actividades no seu local de trabalho. As actividades com prioridade C são normalmente desnecessárias e uma perda do seu precioso tempo. Se mantém a sua opinião de que estas são necessárias, pense em delegá-las a outros colaboradores.
3. Se gostaria de ter êxito no seu local de trabalho, tem que lidar com temas realmente importantes e actividades que lhe estejam relacionadas. Essas actividades deverão ocupar-lhe metade ou 2/3 de todas as actividades. Um gestor de sucesso plenificará 2/3 do seu tempo. O tempo restante deveria ser designado para resolver problemas inesperados que são a causa de ter um dia de trabalho com mais de 10 horas.
4. A sala de aula deverá ser em forma de »U« para possibilitar e facilitar a comunicação entre os ocupantes.

| No. | Data: | Documento nº: | De | Até | Duração | Prioridade | | |
|-------|------------|---------------|-------|-------|---------|------------|---|---|
| | Actividade | | hh:mm | hh:mm | em min. | A | B | C |
| 1 | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | | |
| 10 | | | | | | | | |
| TOTAL | | | | | | | | |

Avaliação

Recomenda-se a avaliação qualitativa de acordo com os objectivos traçados e após aprofundada reflexão dos temas pelos alunos.

2 COMUNICAÇÃO NO LOCAL DE TRABALHO

The real issue is the language. Solve the problem of the nature and origin of the language, and then we will be able to explain the rest: what is culture and how it came to be.

(G. Charbonnier)

Este capítulo:

- Trata da comunicação no local de trabalho
- Estabelece a importância da 1ª impressão
- Descreve comunicação verbal e não verbal
- Apresenta alguns aspectos acerca da comunicação em público

A comunicação é considerada como uma das actividades essenciais que permite a existência de um indivíduo e de uma organização. Quando estamos acordados, estamos normalmente envolvidos quase sempre na comunicação. Comunicamos em casa, no trabalho, no caminho para o trabalho e para casa, comunicamos no nosso tempo livre. A comunicação acompanha o Homem durante a sua vida. Comunicamos connosco próprios, com os nossos amigos, conhecidos, pessoas de quem gostamos e pessoas de quem não gostamos. A comunicação com animais também não é rara. Falar correctamente é normalmente tomado como um dado adquirido.

A comunicação é o processo através do qual a informação é trocada entre indivíduos, traduzida em sentidos e interpretada. A origem latina da palavra é “comunicares” e significa consultar, discutir, procurar o conselho de alguém. No dicionário Esloveno, comunicar é definido como ”trocar pensamentos, informações, concordar” (Kavčič, 2000, p.10).

A comunicação implica transmitir mensagens entre emissores e receptores através de um canal de comunicação. Além disso, a comunicação implica compreensão igual da mensagem tanto do emissor, quanto do receptor. A comunicação consiste no emissor, no receptor, no canal e na mensagem. A codificação e a descodificação da mensagem são frequentemente incluídas neste processo (Kavčič, 2000, p.103).

Um *emissor* é uma pessoa, grupo ou organismo que envia informação a um receptor, isto é, a outra pessoa, grupo ou organismo. O conteúdo e a maneira de enviar informação, bem como a compreensão da mensagem depende do conhecimento ou da capacidade ou do interesse do(s) emissor(es). O conteúdo da mensagem é afectado pelo objectivo da mensagem, pelo papel do(s) emissor(es) na sua organização (Florjančič, Ferjan, p.104).

Um *receptor* é uma pessoa, grupo ou organismo que recebe a mensagem. Receber a mensagem depende do conhecimento, da capacidade ou do interesse do receptor. Na vida real em geral, bem como numa organização os receptores e os emissores recebem e enviam informação sem cessar. Os vendedores comunicam com os compradores e os produtores, uma chefia comunica com ambos e com outras instituições, um trabalhador comunica com os seus colegas (idem).

As *mensagens* são informação no seu sentido lato, já que incluem todo o tipo de ideias, decisões. Normalmente um emissor codifica os seus pensamentos em símbolos. A língua é o exemplo mais simples da codificação. Um receptor descodifica a mensagem e compreende o seu sentido. Este facto depende do seu conhecimento, capacidade e experiência (Florjančič, Ferjan, p.105).

Um *canal de comunicação* é o caminho através do qual a mensagem é transmitida do emissor para o receptor. A sua característica mais significativa é a capacidade que refere a compreensão bem como a velocidade da comunicação. O canal pode ser um fio de telefone ou uma sala onde conversamos, ou o papel no qual escrevemos uma mensagem (idem).

Há muitas áreas de comunicação diferentes devido à divisão do trabalho e ao desenvolvimento (Florjančič, Ferjan, p.105).

Houghton (1995, p. 43) define comunicação como a troca de pensamentos, mensagens ou informações através do discurso, por sinais, através da escrita ou do comportamento.



“A comunicação é uma interacção na qual uma fonte transmite uma mensagem a um receptor que a descodifica quando a recebe e tem uma reacção que envia à fonte original. Isto chama-se uma visão da interacção da comunicação”. Há problemas com esta visão: reduz o processo complexo da comunicação a uma série de acontecimentos discretos e retrata a comunicação como um acontecimento linear. Solução: ver a comunicação como uma transacção – o sentido provém da combinação de participantes comunicativos dentro de um contexto específico. Em vez de ser o conteúdo das palavras, o sentido é o resultado de um processo comunicativo complexo que inclui palavras, intenções, contexto, histórias e atitudes (Pepper, 1995, p. 7, 8, 9).

As organizações consistem nas actividades de organização dos seus membros. A descrição serve para a forma tradicional, piramidal, porque a chave para a definição é a relação comunicativa entre os seus membros e não tanto os componentes arbitrários que se aceitam como definidores da organização. Destacam-se a orientação para os objectivos, governada hierarquicamente ou através de regras (idem, p. 18).

As organizações são culturas construídas através da comunicação (linguagem verbal e não-verbal) dos membros da organização. O ponto central de uma cultura facilita uma compreensão das organizações (idem, p. 28-29).

Transmitir ao nosso interlocutor exactamente o que queremos é simplesmente o aspecto mais básico da comunicação (Vela, 1999, p. 84).

2.1 COMUNICAÇÃO VERBAL

Comunicação verbal é a comunicação efectuada a partir da fala – transmissão linguística de informação através do discurso. Usando palavras expressamos os nossos pensamentos, desejos e necessidades.

Desde os primórdios que o discurso humano nunca foi meramente um meio de expressão de pensamentos. A comunicação é um instrumento simbólico para o mundo real e tem sido um processo criativo também.

Grande parte do tempo em que estamos acordados passamo-lo a comunicar. Pronunciamos até 30 000 palavras por dia, o que faria um livro bastante grosso e gastamos duas ou três horas do nosso tempo nesta actividade. Os investigadores estimam que há aproximadamente quatro vezes mais pensamentos na nossa mente do que palavras que articulamos.

Ao falarmos a um ritmo normal, pronunciamos 100 a 150 palavras por minuto, enquanto que podemos aceitar ou compreender 2 a 3 vezes mais palavras ao ler silenciosamente. O discurso quotidiano apenas usa 2 a 4 mil palavras em qualquer língua. É aproximadamente o vocabulário necessário para ser capaz de comunicar numa língua (Trček, 1998).

Segundo Škarič, o discurso é inato aos humanos e é a maneira mais adequada de comunicar. É uma comunicação sonora otimizada que foi criada pelo ritmo das palavras e frases. O discurso é a maneira mais prática para expressar as nossas necessidades (Ucman, Stare Draginc, 2005).

A comunicação verbal pode ser classificada segundo se é falada directamente, ou se se usa um meio de comunicação para o fazer. A comunicação verbal é realizada quer através de diálogos

directos, quer de conversas formais ou informais usando meios de comunicação entre indivíduos e/ou grupos. A comunicação verbal é perfeitamente adequada quando necessitamos de uma reacção do interlocutor. A comunicação verbal tem a vantagem de enviar informação imediatamente e, se o receptor duvida da precisão de uma informação, a reacção permite-lhe rapidamente emendar a dúvida e corrigir a mensagem recebida. Há desvantagens se a mensagem fôr transmitida para um público mais vasto, pois quanto mais pessoas houver, maior é a possibilidade de haver imprecisões na mensagem na sua fase final de transmissão.

Apesar da comunicação escrita tomar mais tempo do que a comunicação falada, aquela é menos propensa a dúvidas. O conteúdo do registo escrito pode ser relido mais tarde e os eventuais erros podem ser sempre corrigidos no texto, o que mostra que a comunicação escrita tem maior precisão do que a falada.

A comunicação escrita faz-se através de cartas, jornais, revistas, quadros afixados e equipamentos electrónicos que transmitem mensagens usando palavras escritas, símbolos, desenhos, cores, etc.

Quadro 1: Vantagens e desvantagens da comunicação verbal e escrita.

| | COMUNICAÇÃO VERBAL | COMUNICAÇÃO ESCRITA |
|----------------|---|--|
| VANTAGENS | - mais rápida - não-verbal - comunicação incluída - reacção imediata - privacidade na comunicação | - documentada - prova documental - maior precisão na comunicação |
| DESADVANTAGENS | - não documentada - menos provas documental - menor grau de precisão da comunicação | - mais lenta - não inclui mensagens - não há reacção imediata |

(Fonte: Ucman, Stare Draginc, 2005, p. 11-12).

A comunicação verbal, onde as mensagens são transmitidas através de palavras emitidas usando o aparelho vocal pode incluir o seguinte:

- *comunicação directa*: ocorrida directamente através do ar
- *comunicação indirecta*: as palavras são transmitidas através de meios técnicos (telefone, rádio, intercomunicador, etc);

2.2 A PRIMEIRA IMPRESSÃO

Geralmente, os menos experientes no mundo dos negócios não compreendem a importância da primeira impressão no processo da comunicação. Só temos uma oportunidade para causar essa impressão e não a podemos desperdiçar. Quando encontramos uma pessoa pela primeira vez olhamo-la dos pés à cabeça, depois esperamos que fale e ouvimos o seu tom de voz. Quando ele ou ela falam, há muita informação para ser processada na nossa mente. A nossa consciência passa a informação processada e o nosso subconsciente compara-a a experiências do passado e descobre se a pessoa é do nosso agrado ou não.

- Dreo (2003) julga que a primeira impressão compreende:
- 55 % - comunicação não-verbal (olhos , penteado, roupas, pernas, mãos, acessórios);
 - 35 % - tom de voz (agradável, suave, estridente ...);
 - 7 % - comunicação verbal (ouvimos as frases pronunciadas).

A comunicação não-verbal é importantíssima quando temos em conta uma primeira impressão. É a nossa comunicação não-verbal que diz ao orador o que nós pensamos sobre ele ou sobre um determinado assunto. Quanto à comunicação não-verbal, temos de ter em conta o seguinte:

- a figura e a constituição de uma pessoa (demonstra traços hereditários, estilo de vida e condições físicas e psíquicas);
- a mímica da face: o movimento de todos os músculos faciais transmite uma mensagem inequívoca ao interlocutor;
- os olhos, o nariz, em parte a boca são considerados como sendo a entrada para a alma e o corpo humanos. Olhamos sempre para uma pessoa sob este triângulo que nos informa se a nossa comunicação é bem-vinda ou não;
- quando se narra, comunica-se com gestos. Estes gestos dizem-nos se o interlocutor nos dá a sua opinião. Provam a credibilidade do que está a ser dito;
- a posição segundo a qual nos sentamos, estamos de pé. Quando recebemos alguém devemos dar um passo em frente. Este movimento demonstra a nossa abertura para a sua recepção;
- o cheiro é um elemento importante que estimula as cavidades nasais, dando-nos, assim, informação rápida e eficiente;
- as roupas: demonstram o estilo, a cor, a pertença a um grupo ou profissão especial, a maneira de viver (Dreo, 2003).



Durante o primeiro encontro, cada uma das pessoas envolvidas julga o outro durante 15 a 90 segundos. Uma pessoa com mais de 40 anos, demora aproximadamente 90 segundos para causar uma primeira impressão. Regra geral, às pessoas com menos de 40 anos, leva-lhes menos tempo. Após 30 minutos, apenas 3 % das pessoas mudam de opinião (Dreo, 2003).

A primeira impressão é decisiva quanto à nossa futura relação com o interlocutor. Se a primeira impressão não alcançar o efeito desejado, é necessário muito mais tempo e esforço para rectificar a situação.

Figura 2: Diferentes expressões faciais.

2.2.1 Apresentar-se e cumprimentar

Apresentar uma pessoa faz parte do primeiro contacto, a primeira impressão no processo de conhecer alguém mais um pouco e estabelecer uma melhor comunicação. Na apresentação, devemos ter em conta o nome e o apelido da pessoa. Se não nos recordarmos primeiramente, podemos perguntar de novo. No entanto, não devemos dirigir-nos a alguém usando um nome errado (Ucman, Draginc-Stare, 2005). Portanto, é útil trocar cartões-de-visita. O tamanho de um cartão-de-visita é em geral 8 por 5 cm, com o nome e logótipo da organização, o nome e o apelido da pessoa, cargo, endereço, número de telefone, número de fax e endereço electrónico.

Tudo começa com um aperto de mão, mas cada vez mais pessoas têm a tendência para se beijar na face, com o chamado beijo social (Bobone, 1999, p. 91). A menos que a pessoa que recebe o outro tome a iniciativa, o subordinado deve ser o primeiro a estender a mão ao superior, independentemente do sexo (Brennan, 1995, p. 22).

Quando cumprimentamos alguém, exprimimos respeito em relação aos outros e mostramos o nível da nossa cultura. Quem cumprimenta primeiro define o conteúdo do cumprimento. Podemos usar expressões clássicas: bom dia, boa tarde, boa noite. O cumprimento “olá” e o “xau” não são aconselháveis no mundo dos negócios.

O melhor cumprimento quando se contacta pela primeira vez os colegas é “bom dia”. Se as pessoas cumprimentam de maneira diferente numa empresa, temos de nos adaptar. Também podemos adaptar o nosso cumprimento aos nossos parceiros de negócios. Cumprimentamos claramente e em boa voz, para que sejamos ouvidos e olhamos directamente nos olhos se for possível. Juntamos um sorriso bonito e um movimento leve de mão ou uma pequena vénia (Dreo, 2003).

Quando um casal se apresenta, deve ser o homem a estender primeiro a mão à senhora. Mas entre os Britânicos, é a senhora que o faz primeiro. (...) Se já se conhecerem de outras ocasiões, a senhora deve primeiro estender a mão para saudar o homem. O aperto de mão deve ser firme, rápido, levantando a mão até ao cotovelo (Fortin-Jacques, 1977, p. 12, 13).

No protocolo e etiqueta nos negócios, “quando somos apresentados a um VIP, este deve estender a mão em primeiro lugar para apertar a nossa mão. Devemos esperar por ele”. (Andrade, 1997, p. 14).

Resumindo, quando nos apresentamos e cumprimentamos, devemos seguir as regras das boas maneiras:

1. Os homens são apresentados às mulheres – no mesmo nível hierárquico (Fortin-Jacques, 1977, p. 22; Atkins, 1990; Amaral, 2002; Andrade, 1997, p. 13). Mas um homem deverá apresentar-se a uma mulher.
2. A pessoa que entra na sala cumprimenta primeiro independentemente do sexo e da idade.
3. Quando um visitante ou um superior entra na sala, a pessoa deve levantar-se e dirigir-se a ele, cumprimentando-o (sem estender a mão, a menos que ele / ela tome a iniciativa) (Amaral, 2002, p. 93; Bobone, 1999).
4. Elementos mais novos são apresentados aos mais velhos – no mesmo nível hierárquico (Atkins, 1990; Amaral, 2002).
5. Todos os indivíduos são apresentados aos de maior nível social.
6. Durante a apresentação, aquele que apresenta deve indicar a função da pessoa que está a ser apresentada (Gião, 1989, p.181).
7. Uma pessoa mais nova apresenta-se à mais velha.
8. Um inferior hierárquico apresenta-se sempre ao superior.
9. Quando se visita uma empresa, devemos apresentar-nos primeiro e aproximar-nos de cada um, cumprimentando-o(a) (Popovič, Zajc, 2002).
10. O inferior hierárquico é apresentado ao superior e as pessoas da organização são apresentadas ao visitante (Brennan, 1995, p. 28; Andrade, 1997, p. 13).
11. Quando alguém entra no escritório da chefia acompanhado por um visitante, antes de o apresentar, deve dizer o nome do chefe, por exemplo: “Sr. Eng. Antunes, aqui está o Sr. Sousa, director da empresa X” (Amaral, 2002, p. 33).
12. Quando se apresenta alguém, podemos simplesmente dizer »Vou apresentá-lo...« ou »Este é o Sr....« seguido do nome da pessoa (Lafuente, 2003, p. 117).
13. A pessoa que se senta ao lado de alguém ou se dirige a ele, cumprimenta primeiro (Dreo, 2003).

Em Portugal, é comum ensinar-se nos cursos de Assessoria que o futuro PA deve ser educado ao telefone, dizendo “Bom dia / Boa tarde”. A pessoa que atende o telefone deve dizer o nome da sua organização empresarial e o seu nome. Se o interlocutor não se identificar, o PA deve perguntar o nome (Atkins, 1990). Efectivamente, esta é uma prática que se enfrenta quando se contacta grandes organizações empresariais por telefone ou telemóvel.

2.2.2 Formas de Tratamento

Dirigir-se às pessoas formalmente (usando o pronome “vous” em vez de “tu” em Francês) também faz parte da cultura da comunicação, pois dirigir-se informalmente às pessoas não é aconselhável. Dirigir-se formalmente às pessoas significa respeitá-las, portanto este não é apenas um privilégio dos mais velhos, é também um dever dos mais novos. Devemos dirigir-nos formalmente a todos os que encontramos no trabalho e em situações formais (lojas, escritórios ...). Quando encontramos pessoas e fazemos negócios com elas regularmente, podemos combinar tratar-nos informalmente (usando o seu nome próprio). Dirigir-nos às pessoas semi-formalmente não é propriamente muito adequado. Isto significa que somos informais numa festa e formais no trabalho. Mas podemos ter um equívoco facilmente e ver-nos numa situação difícil (Popovič, Zajc, 2002).

Muitos nomes e apelidos são usados com títulos académicos ou honorários, os quais somos obrigados a conhecer. Temos de usar os títulos na comunicação escrita e oral, até que a pessoa em causa nos permita deixar de lado o seu título académico, científico ou honorário. Usamo-los sempre em cartas e apresentações oficiais. Os títulos profissionais e científicos são usados para mostrar o grau de instrução e afins, obtidos como parte dos estudos graduados e pós-graduados (Knežević, 2001).

“Dirigimo-nos às pessoas com “o Senhor” ou “a Senhora” quando pretendemos manter uma relação de negócios e respeito por elas” (Dreo, 2003, p. 42).

Quando se apresenta uma comunicação numa reunião pública, deve-se ter em atenção os seguintes procedimentos: “Antes de começar a falar, deve-se captar a atenção das pessoas. (...) O simples facto de se dirigir ao palco com papéis na mão, já chama a atenção. Estes movimentos devem ser feitos calmamente e com um sorriso ligeiro. Assim, a imagem que passa é a de segurança, auto-confiança, seriedade e importância do tema que se vai abordar. Toda esta imagem chama a atenção e o interesse do público” (Andrade, 1997, p. 108)

Regras:

- A menos que lhe digam o contrário, deve começar por se dirigir aos superiores hierárquicos e outros colaboradores, com o tratamento de “Senhor” ou “Senhora/Menina” (Brennan, 1995, p. 28).
- As relações que um PA mantém, com os superiores hierárquicos, devem ser de respeito. Numa conversa, o superior deve ser tratado por “O Senhor X” (Lafuente, 2003, p. 118).
- Se fizer uma chamada telefónica, deverá saudar o interlocutor dizendo “bom dia”, identificando o nome da sua organização e depois identificar-se com “daqui fala F...” e indicar com quem deseja falar: “Posso falar com o Senhor X da Contabilidade, por favor?”. (...) A forma como tratamos os outros reflecte a nossa educação e a imagem da nossa organização” (Gião, 1989, p. 65).
- O tratamento “Você” pode ser considerado abusivo se, por exemplo, o superior hierárquico nos disse para o tratarmos por “Senhor” (Bobone, 1999, p.88).
- Quando se dirigir a alguém, deverá saber quem o faz primeiro e como o faz.

2.3 COMUNICAÇÃO NÃO-VERBAL

A comunicação não-verbal significa comunicar por meios não-verbais, tais como a mímica, os gestos, os movimentos corporais no espaço onde se estiver, as diferentes posturas, o toque, o cheiro e o tom da nossa voz. É a primeira forma de comunicar e é tão antiga como a humanidade. Quando recebemos mensagens não-verbais usamos vários modos de percepção: ver, ouvir, tocar, cheirar. O resultado é comunicar de modo mais eficaz. A comunicação não-verbal ou complementa a comunicação verbal ou entra em desacordo com ela, pois é mais fácil controlar as palavras (comunicação verbal) do que as expressões não-verbais. A comunicação não-verbal pode ser parcialmente aprendida, mas há certas expressões que não estão dentro do nosso controlo consciente.

Kovačev (1997) define 3 características da comunicação não-verbal:

1. O termo comunicação não-verbal refere-se, na maioria dos casos, à comunicação entre pessoas directamente presentes uma em frente da outra. Uma tal comunicação só é possível com a confrontação das pessoas que podem responder directamente às acções do interlocutor e influenciá-lo/la com a sua resposta ou reacção.
2. Valores comunicativos éticos de protocolo e etiqueta organizacional, na sua maioria, não podem ser substituídos por outros meios de comunicação verbal.
3. A comunicação não-verbal compreende, sobretudo, as mensagens que não se podem emitir directamente e que só podem ser concluídas com base nos actos individuais.

As expressões não-verbais têm um grande valor informativo. No entanto, devemos interpretá-las cuidadosamente, pois o seu significado pode ser explicado inadequadamente. A interpretação de mensagens é mais digna de confiança se:

- considerarmos diferenças culturais em relação a modos, cumprimentos e saudações, uso de cores, etc...,
- conhecermos o interlocutor (todas as pessoas têm uma maneira específica de se expressar, de usar gestos, de ter uma postura, um tom de voz quase constante e só as alterações é que têm um valor comunicativo),
- soubermos que o gesticular não quer dizer exactamente o que pensamos, especialmente se não conhecermos a pessoa (é melhor considerar vários sinais simultaneamente ou a sua combinação),
- tivermos consciência que alguns sinais não-verbais podem ser aprendidos e controlados e,

por isso, as expressões que não controlamos conscientemente têm um valor comunicativo maior (Ucman, Stare-Draginc, 2005).

A importância da comunicação não-verbal é definida por estas características:

- ▶ Usamos vários canais simultaneamente. A postura, a expressão facial, os gestos - todos podem querer dizer a mesma coisa para o receptor. A comunicação verbal está limitada pelo uso das palavras.
- ▶ A comunicação não-verbal não pode ser completamente controlada pelo comunicador, enquanto as palavras podem ser escolhidas e usadas intencionalmente. Parte da comunicação não-verbal pode ser aprendida mas uma grande parte permanece fora de controlo.
- ▶ A relação da comunicação não-verbal e da comunicação verbal é interessante. O receptor recebe a mensagem com vários sentidos e apercebe-se da concordância e da discordância entre os diferentes canais de comunicação. À concordância soma-se a persuasão da mensagem.

Enquanto a comunicação verbal tem apenas um canal, a comunicação não-verbal usa vários canais, regra geral (posição do corpo, expressão facial, olhar, gestos, modulação de voz) e, por isso é mais eficaz. A comunicação não-verbal é frequentemente completada pela verbal ou é combinada com ela (Kavčič, 2000).

2.3.1 Linguagem Corporal

Expressão Facial

Em relação à linguagem corporal, é a cara que dispõe de mais órgãos dos sentidos e, portanto é o centro comunicativo da recepção, do dar e do experienciar. A cara revela a raça, o sexo, a idade e as características anatómicas e fisiológicas sugerem atracção. A mímica é a expressão da cara através da qual as nossas emoções e pontos de vista são expressos. Algumas expressões podem ser controladas, outras não. Não conseguimos interpretar as expressões da cara de algumas pessoas, enquanto outras mostram sentimentos, a alma, e o corpo na sua cara (Luzy, 1996, p. 34).

Existem três áreas na cara de uma pessoa:

- ▶ a área da testa e das sobrancelhas: a testa com rugas pode significar concentração, as sobrancelhas levantadas podem significar espanto;
- ▶ a parte média da cara: inclui os olhos, o nariz e as bochechas; os olhos têm o significado-chave (o contacto visual, a duração do olhar, a abertura e o fecho das pupilas, o fechar os olhos, o movimento do olho);
- ▶ a área à volta da boca: 1.a área à volta da boca: a boca aberta pode significar surpresa, a boca fechada, fúria. Pessoas com uma boca dura são mentalmente amargas, muito reservadas, e seguem rigidamente os seus princípios. Os cantos da boca virados para cima expressam um sorriso, alegria de viver, bondade, etc. Quando queremos dar ênfase a algo, colocamos o queixo para a frente.



Figura 3: O triângulo do rosto que denuncia estados de espírito.

A parte média da cara é o factor mais importante para analisar a nossa mímica facial. Constitui o centro da cara e contém a maior parte da informação que transmitimos. Com a posição da boca, lábios e olhos, a cara expressa o nosso estado emocional e a nossa experiência. Com o decorrer do tempo, todas as nossas experiências na vida ficam retratadas nela. Temos uma predisposição genética quanto ao tipo de cara que temos, no entanto, mais tarde a expressão da nossa cara vai adquirindo a imagem do nosso interior, a nossa relação connosco próprios, com os outros e com o ambiente. A nossa cara fala acerca de quem nós somos realmente. Os nossos olhos, sobrancelhas e boca falam mais alto. A cara revela o nosso humor positivo e negativo, o entusiasmo, fogo, falta de energia, saúde, alegria, tristeza, optimismo e pessimismo.



Indiferença, hostilidade, sarcasmo, contentamento, ira

Teimosia, felicidade, cansaço, um pouco de descontentamento

Satisfação, tristeza, dúvida e cepticismo.

Figura 4: Expressões faciais diversas demonstrando diferentes sentimentos.

De todas as partes do corpo, é a cara a que revela mais intensamente a nossa condição emocional, não apenas através da mímica, mas também pelas alterações cromáticas da pele. A cara também distingue o sexo (as características físicas mais visíveis nos homens são a barba e o bigode) (Knežević, 2001). É difícil aprender a mímica facial, pois ela vem da alma, sem nos darmos conta e, geralmente, é exibida sem controlo.

Quando encontramos e cumprimentamos alguém, são os nossos olhos e o sorriso que falam. Embora os nossos olhos estejam a sorrir, a nossa boca não consegue evitar sorrir também se o encontro for agradável. O sorriso é um símbolo forte de benevolência, abertura e desejo de receber e juntar pessoas. É a expressão do nosso humor e da relação com os outros. Usualmente é consonante com as nossas palavras. Se a nossa mímica facial não sublinha as nossas palavras, damos maior atenção à mímica. Quando os nossos olhos se viram numa determinada direcção, a nossa cabeça segue-os automaticamente, bem como o nosso pescoço, ombros e o resto do corpo.

Apesar de desejarmos aprender a apresentar sorrisos diferentes para as diversas ocasiões, estes não serão bem sucedidos a menos que sejamos sinceros e deixemos transparecer os sentimentos que estamos a ter. O sorriso é a imagem do espelho das nossas emoções. (Ucman, Stare-Dragic, 2005). Todas as pessoas que contactam directamente com os públicos de uma organização, devem ter cuidado com a expressão facial e, sobretudo, com o sorriso (Vela, 1999).

Srebotnik (1991), Molcho (1996) e Pease (1997) listaram durante as suas investigações diferentes posições e movimentos de olhos e explicaram o seu significado. Devemo-nos autoanalisar no que toca ao comportamento dos olhos, por exemplo, olhar para um espelho e descobrir qual é realmente a nossa intenção ou o sentimento que queríamos expressar com os nossos olhos.

Mímica dos olhos e das sobrancelhas

| EXPRESSÃO DOS OLHOS | SIGNIFICADOS POSSÍVEIS |
|---|---|
| Olhar directamente nos olhos | Auto-confiança, abertura, força |
| Olhar, passando os olhos | Incerteza, desconcentração, arrogância |
| Olhar para baixo | Desinteressado, humildade |
| Piscar | Irritação nervosa, consentimento |
| Baixar ou pressionar as pálpebras | Fúria, desconcentração |
| Levantar as sobrancelhas | Incredulidade, espanto, arrogância |
| Desviar o olhar | Medo, não ser franco, consciência pesada |
| Olhadela nos olhos e depois olhar alhures | Interesse, avaliação de propostas |
| Olhos bem abertos | Alegria, horror, surpresa, espanto |
| Olhos quase fechados | Aborrecimento, desinteresse, arrogância |
| Bater das pálpebras | Atrapalhamento, iniciativa negativa, nervosismo |

(Fonte: Srebotnik, 1991; Molcho, 1996; Pease, 1997).

Os mesmos autores também investigaram a terceira área da face. Fizeram uma lista interessante de símbolos e dos seus significados para a área facial das bochechas, nariz e boca. Ao estudar esta área, pode-se ler as caras das pessoas mais facilmente.

Mímica da boca, nariz e face

| SINAL | SIGNIFICADO |
|------------------------------------|---|
| Colocar as mãos nas bochechas | Parar os sentimentos |
| Agarrar o nariz | Sentimentos críticos, pensar nos outros, preocupar-se |
| Lábios fechados com força | Rejeição |
| Franzir o nariz | Desconforto, tristeza, dor mental |
| Morder os lábios | Falta de auto-confiança, expressão de não estar à vontade |
| Cantos da boca numa linha direita | Não querer mostrar o nosso mau lado |
| Queixo virado para baixo | Surpresa, medo, horror |
| Lábio inferior entre os dentes | Subordinação, modéstia |
| Lábio inferior a cobrir o superior | Sobrevalorização, medo |
| Estalar a língua | Auto-satisfação, admiração, dúvida |
| Levantar um canto da boca | Cinismo, arrogância |

(Fonte: Srebotnik, 1991; Molcho, 1996; Pease, 1997).

Segundo Brown (2000: 6), a arte de saber ler a expressão de uma cara ajuda a criar a primeira impressão de um novo conhecimento, julgar o seu carácter e, de facto, aperceber-se da sua real personalidade.

A capacidade de julgar o carácter de uma pessoa é altamente valorizada por bastantes superiores hierárquicos. Esta é uma capacidade que se pode aprender. Mas geralmente é suficiente ouvir os sentimentos interiores.

Contacto Visual

Quando os olhos dizem uma coisa, e a língua outra, um homem prático confia na linguagem dos primeiros.

(Emerson, 1860)

São os nossos olhos quem dizem mais sobre nós. É nos olhos que se reconhece hospitalidade, alegria, tristeza, benevolência, ódio, desprezo, amor, desejo, medo, etc. São os olhos que mostram a nossa auto-confiança, sinceridade ou insinceridade. Atkins (1990, p. 13) afirma que é nos olhos que a nossa personalidade se reflecte.

Os olhos são o principal órgão de recepção e compreensão – mais de 80% de toda a informação é recebida por eles. Não é possível aprender a falar com os olhos. Simplesmente deixamo-los “falar” e não escondemos os nossos sentimentos por trás de uma máscara. Para deixar que as pessoas saibam o que nós desejamos dizer, dirigimos-lhes o nosso olhar quando as encontramos e mantemo-lo enquanto conversamos (Ucman, Stare Draginc, 2005).

Como e quando olhar

Olhar alguém directamente nos olhos quando a encontramos ou quando se fala com ela, mostra que se está a prestar atenção. Não só o contacto visual denota confiança da nossa parte, mas também ajuda-nos a compreender o que a outra pessoa está, na realidade, a dizer verbalmente. Além de um bom contacto visual desempenhando um papel importante ao mostrar o nosso interesse pelos outros, não nos devemos esquecer de ser bons ouvintes. Ouvir é uma das mais importantes capacidades para as relações humanas.

Se desejarmos comunicar com sucesso é importante olhar para as pessoas directamente nos seus olhos durante o primeiro contacto, no início de uma conversa. Sustentamos o olhar durante alguns segundos e depois, com alguma arte, desviamos o olhar e após algum tempo olhamos para pessoa de novo. Vela (1999, p. 72) aconselha a não olhar mais do que três segundos num estágio inicial de relação profissional.

Knežević advoga (2001) que apercebermo-nos das mudanças da dilatação da pupila pode ajudar-nos a compreender melhor as respostas das pessoas. Ligar a posição das nossas sobrancelhas e boca, faz com que esta expressão seja mais clara e mais comunicativa. Kavčič (2000) define três tipos de olhares:

- O primeiro é o olhar de negócios que se dirige ao triângulo entre a boca e ambos os olhos. É a área sugerida para se olhar durante uma conversa de negócios.
- O olhar social alarga o triângulo ao peito e é comum quando se convive.
- O olhar íntimo inclui o comunicador como um todo.

Um olhar fixo e longo é típico dos superiores hierárquicos quando falam com os subordinados. Expressam dominância e agressão e também admiração. Enquanto comunicadores, estas pessoas tendem a ser mais convincentes. Há normas socialmente aceites relativamente à boa educação de olhar fixamente para os olhos das pessoas. Se for um olhar longo demais pode causar pouco à-vontade e ansiedade. Não se deve estar estarecido a olhar fixamente para uma pessoa e inspeccioná-la dos pés à cabeça. Também não é apropriado olhar para o chão e à nossa volta. Isto significa que estamos a esconder a nossa opinião e a não dizer a verdade. Devemos começar a olhar para alguém logo que encetamos a conversa com essa pessoa. No entanto, devemos começar a olhá-la, ainda antes, se quisermos captar a sua atenção.

Por um lado, olhar nos olhos é uma maneira de comunicarmos pontos-de-vista; por outro lado, é a maneira do interlocutor ter uma reacção por parte do ouvinte. Um olhar aberto e directo para os olhos de alguém é interpretado como um sinal de abertura e honestidade, auto-confiança e firmeza. Confiamos mais em alguém que nos olha directamente nos olhos quando conversamos.

O contacto visual reduz-se se o comunicador estiver a esconder algo, se se tratar de uma competição, uma pessoa mal-querida, tensão ou medo. Em muitas culturas baixar os olhos à autoridade é aceite. Num bom contacto visual os nossos olhos fixam um e outro olho alternadamente. Quando a pessoa começa a falar, olha para nós, depois olha para outro lado e, quando pára de falar, olha para nós de novo. O ouvinte está constantemente a olhar para essa pessoa, indicando que está a ouvir (Kavčič, 2000). Quando o nosso contacto visual passa para outra direcção, isto poderá ser visto como um sinal de distracção ou falta de interesse (Vela, 1999, p. 72).

Mihaljčič (2000, p. 39) estudou o significado das expressões oculares pormenorizadamente.

| FORMAS DE OLHAR | INTERPRETAÇÃO |
|-------------------------------|--|
| Olhar directo | Abertura, consciência tranquila, intenções honestas, confiança |
| Olhar meio para baixo | Insidioso, reservado, falsidade, inveja, ciúme |
| Pestanejar com os olhos | Embaraço, incerteza, consciência pesada, pode ser um distúrbio nervoso |
| Olhos semi-fechados | Fúria, preocupação, dor, defesa |
| Olhos semicerrados | Concentração, determinação, desconfiança |
| Olhos brilhantes | Alegria, felicidade, orgulho |
| Olhos muito abertos | Interesse, espanto, medo |
| Olhar vazio | Cansaço, distraído, desinteressado |
| Olhar através do interlocutor | Incerteza, distracção, arrogância, punição |
| Olhar para baixo | Humildade, rendição |
| Olhar para cima | Pensar concentradamente, estar chocado |
| Desviar o olhar | Mentira, falsidade, consciência pesada, culpa |

Para compreender melhor estas interpretações, observe os seguintes desenhos, enumerados por Luzy (1996). Através da observação podemos constatar a mensagem ou o sentimento geral que os olhos transmitem.

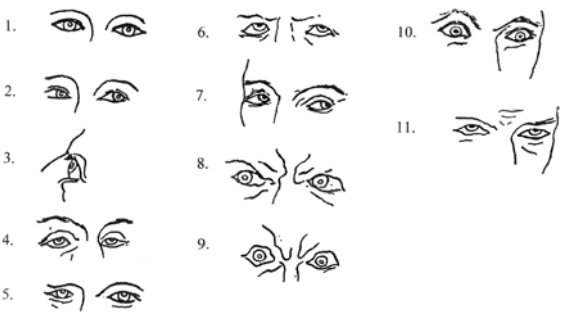


Figura 5: Expressões do olhar.
(Fonte: Luzy, 1996, p. 36)

Interpretação por Luzy (1996, p. 36):

1. Olhar aberto, sossegado;
2. Olhar suave e pensativo;
3. Os olhos mostram abertura, sem esconder nada;
4. Olhar calmo, absorto nos seus pensamentos;
5. Olhar deliberado, a pálpebra baixa mostra tendência para pensamentos sensíveis;
6. Olhar triste;
7. Olhar expressando confiança;
8. Mostra horror e desinclinação para algo;
9. Olhar diabólico e maldoso;
10. Expressa espanto e surpresa;
11. Olhar sonhador misturado com melancolia.

Olhar durante quanto tempo?

Sugere-se cerca de 80 a 90% do tempo. Menos do que isso, pode ser interpretado como desconforto, tentativa de evasão, falta de confiança ou aborrecimento. Quando se olha fixamente muito tempo, pode-se ser interpretado como sendo directo demais, dominante ou como pre-

tendendo forçar as outras pessoas a sentirem-se desconfortáveis. Não faz mal olhar para baixo ocasionalmente desde que o seu olhar regresse rapidamente para a outra pessoa. Evite olhar por cima dos ombros das pessoas como se estivesse à procura de alguém mais interessante com quem conversar.

O contacto visual deve ser mantido durante todo o processo de intercomunicação. Os profissionais de negócios têm de mostrar firmeza, segurança e calor humano, bem como interesse pelo tópico que estão a abordar. Os interlocutores não devem perder o contacto visual, apenas quando a outra pessoa fala ou quando um novo objecto ou facto é mostrado. Temos de ter a certeza que mantemos contacto visual directo quando nos estamos a despedir de alguém. Ajudará a deixar uma impressão positiva, forte e duradoura.

Uma máxima importante para finalizar:

“Olhe alguém nos olhos quando falar com ela/ele. Deixe que os olhos lhe digam o que as outras pessoas realmente sentem” (Pease, 2002, p. 163).

Sorriso

No nosso quotidiano o sorriso faz parte de um ritual de saudação e vem logo a seguir ao momento em que nos encontramos, isto é, após o contacto visual. Temos de sorrir sempre quando damos um aperto de mão (Robinson, 1999; Andrade, 1997).

Podemos sorrir com os olhos, ou com a boca. Na comunicação directa o sorriso é um símbolo extremamente importante de benevolência e boas intenções, abertura de espírito e desejo de aceitação e de aproximação. É uma expressão dos nossos sentimentos e da nossa relação com os outros, o símbolo da linguagem corporal, compreendida em todo lado, independentemente das diferenças culturais. Se um sorriso não é sincero, não será agradável, mas apenas um esgar feio de lábios contorcidos (Knežević, 2001).

O sorriso é uma das expressões faciais mais importantes. Os sorrisos mostram interesse, entusiasmo, empatia, preocupação; criam um ambiente positivo e agradável. No entanto, os sorrisos podem ser usados e abusados. Normalmente os homens sorriem quando estão satisfeitos e as mulheres quando querem agradar. Sabe-se qual é o mais poderoso! Para ganhar e aumentar respeito, afirme em primeiro lugar a sua presença numa sala e depois sorria. É muito mais profissional do que entrar numa sala aos risinhos ou ser sorridente demais. Quando rever e cuidar

da sua linguagem corporal para o seu próximo encontro interpessoal, sugere-se que não se esqueça das palavras de Ralph Waldo Emerson, um poeta e filósofo Americano de grande nomeada que uma vez disse: o que tu és, mantém-se por cima de ti enquanto as trovoadas soam, para que eu não possa ouvir o que tu dizes em contrário (1860).

Segundo Knežević (2001) o sorriso só não tem valor real e significado no mundo das pessoas frias, onde ninguém se importa com o outro e a vida é dirigida apenas segundo os interesses individuais. Um dia sem um sorriso é um dia perdido. A base das boas relações é a nossa preparação para mostrar as emoções e para ajudar as pessoas a expressarem os seus sentimentos. O sorriso é um dos movimentos da linguagem corporal. Seria bom sorrir mais frequentemente, porque é grátis e pode fazer uma grande diferença.

Muitas pessoas têm medo de perder a autoridade se forem bem-dispostas, sorridentes e simpáticas, pelo que nunca sorriem. No entanto estão erradas, porque um sorriso causa sempre uma boa impressão. “O nosso sorriso pode ultrapassar qualquer embaraço quando

nos encontramos com estranhos, por isso o nosso sorriso e a mímica expressam naturalidade e espontaneidade, que podem ser um bom começo para uma cooperação agradável” (Popović, Zajc, 2002, p. 28).

Temos de distinguir entre sorriso e riso. O riso é um sinal de inteligência; no entanto, devemos evitar gargalhadas estrondosas com desdém ou que provoquem o riso. O riso constante e exagerado pode ser grosseiro (Bobone, 1999, p. 83). No escritório o uso do riso deve ser apenas entre colegas. Com os clientes, mesmo que haja confiança devemos apenas sorrir (Vela, 1999, p. 51). Quando um visitante se aproxima da recepção, o rececionista deve sorrir directamente para essa pessoa (Atkins, 1990). O mesmo deve acontecer com os profissionais de assessoria que trabalham com clientes e recebem visitantes. Devem sempre ter uma expressão amistosa na face e um sorriso nos lábios, porque segundo Molcho (1996) o sorriso está ligado a uma irradiação positiva, pois vem de um bom sentimento interior que põe a face mais relaxada. É o que nós sentimos quando olhamos para Japoneses ou Chineses. Têm sempre um sorriso, parecem sempre satisfeitos, auto-confiantes e relaxados.

Também há uma outra questão importante que os PA devem levar em consideração: devem sorrir sempre quando falam ao telefone. As palavras pronunciadas saem muito melhor e fazem com que o interlocutor se sinta mais à-vontade e mais disposto a ouvi-los.

“No final da reunião é importante repetir os cumprimentos: apertar a mão, o sorriso e o contacto visual, tudo isto deve reforçar a relação que se desenvolveu durante a conversa” (Gião, 1989, p. 20-24).

Postura

O corpo com a sua maneira de andar, e a postura acima de tudo, transmite muito acerca do seu dono, da sua auto-percepção, auto-estima, dos seus sentimentos e estado de espírito. A postura pode informar-nos acerca da condição física e energética da pessoa, a tensão mental e o repouso. Conseguimos esconder muitas coisas com as palavras, mas a nossa postura revela a maior parte dos nossos sentimentos.

Na eventualidade de querermos causar uma boa impressão, devemos ter uma postura direita e a cabeça levantada. Estas duas posições mostram, na generalidade, que somos auto-confiantes, honestos e que sabemos onde queremos chegar. As pessoas que curvam os ombros têm uma postura incerta e braços bambos causam uma sensação de desconfiança. Segundo Možina (2004, p. 62), devemos posicionar-nos no local de trabalho, aproximadamente, nem mais perto do que 40 centímetros, nem mais longe do que 150 centímetros da pessoa com quem falamos. Esta distância chama-se a nossa esfera pessoal. Quanto mais conhecemos e quanto mais confiamos na pessoa em questão, mais próximo nos podemos posicionar.

Uma boa postura significa que um indivíduo anda, se senta e está em pé sem um aspecto descuidado. Atkins (1990) diz que uma boa postura dá uma boa aparência. O hábito de adoptar uma boa postura dá a sensação de confiança e vitalidade.

Todos querem ter uma boa postura, parecendo ter autoconfiança. Nunca se deve esquecer as palavras que já muitas vezes ouvimos em situações diversas:

- Barriga para dentro;
- Peito para fora;
- Ombros para trás;
- Cabeça levantada.

Claro que haveria muito mais a dizer acerca de uma boa postura, mas estas são as regras básicas que se devem seguir.

No ambiente de trabalho, a postura tem de ser analisada enquanto estamos sentados ou de pé. As posições são social e culturalmente definidas. Quando se fazem negócios, não é apropriado sentar-se no chão, enquanto entre os Japoneses essa é uma prática comum.



Figura 6: Diversas expressões faciais, incluindo diferentes sorrisos.



Figura 7: Postura corporal e vestuário recomendável para um PA no seu local de trabalho.

É óbvio que nunca se deve levar em consideração apenas um aspecto da postura; deve-se considerar como um todo, bem como a situação e o contexto, caso contrário poderemos enganar-nos (Možina, Damjan, 1992, p. 81). As alterações de postura são barras paralelas da linguagem e dos gestos (Vela, 1999, p. 78).

Ao estar de pé, tal como a interpretação nos diz, uma pessoa defende o seu ponto de vista. Uma postura e cabeça direita, um olhar direito e em frente, significam abertura aos outros. Uma pessoa deste género, por exemplo, transporta ficheiros debaixo do braço esticado até à anca.

Uma postura direita exagerada poderá parecer um “cabo de vassoura”. Esta expressa tensão, o sentimento de que não desejou estar com aquele convidado, enquanto uma postura relaxada pode exprimir um estatuto superior comparado com o do interlocutor.

Uma postura ligeiramente curvada, o peito muitas vezes coberto com as mãos, o olhar dirigido levemente para baixo, significa reserva em relação aos outros. Uma pessoa assim transporta normalmente os ficheiros com ambas as mãos no peito. Uma postura direita, com as pernas afastadas e as mãos atrás das costas, com a cabeça levantada até a um ponto em que pode dirigir o olhar para cima exprime orgulho. Encostar-se a alguma coisa, significa dependência, embora também possa significar cansaço ou doença.

Srebotnik (1991), Molcho (1996) e Pease (1996) interpretam várias formas de estar de pé, como se segue:

| POSTURA DE CORPO | INTERPRETAÇÃO POSSÍVEL |
|----------------------------|-------------------------------------|
| Pernas levemente afastadas | A pessoa é auto-confiante |
| Pernas muito afastadas | Respeito e admiração |
| Pernas juntas | A pessoa é tímida e está sob tensão |
| Pés paralelos | A pessoa é atenciosa |
| Pés virados para dentro | A pessoa mostra insegurança |
| Pés virados para fora | A pessoa é auto-confiante |

Fonte: Srebotnik (1991), Molcho (1996), Pease (1996).

Knežević (2001) sublinha que na comunicação, a postura dos ombros é a parte do corpo mais significativa e olhamos sempre para eles estabelecendo uma relação com o pescoço e a cabeça. Os ombros podem mostrar claramente sinais de recuo, relaxe, o sentimento de controlar o espaço e a situação. Segundo Pease (1996) é muito importante a maneira como mostramos o corpo, pois em geral, ele dirige-se para onde a nossa vontade se dirige.



Figura 8: Os braços cruzados denunciam posição de defesa e fechados para a discussão.

Podemos mostrar com as mãos se estamos abertos à discussão ou não. As figuras seguintes mostram formas de estar em pé.

Se duas pessoas estão em pé e formam juntas um triângulo aberto (Figura 9), mostram que estão tipicamente num encontro social. Este triângulo imaginário indica que estão a convidar outras pessoas para se lhes juntarem.

Na figura 10 vemos três pessoas num triângulo que não querem aceitar outra pessoa.

Também devemos ter em conta as mãos. De acordo com Clayton (2004, p. 28) e Brennan, (1995, p. 22) ter as mãos cruzadas normalmente é interpretado como sinal de defesa, incerteza, necessidade de segurança, mas também significa que a pessoa está a ser fria ou relaxada. Clayton (idem) interpreta que estar com as mãos nos bolsos significa ser discreto, reservado e talvez deprimido, mas muitas vezes significa ter as mãos frias ou estar à procura de uma moeda. Coçar o nariz é explicado por ele como estar a mentir ou a não acreditar ou pode significar apenas que se tem comichão no nariz.

“Segurar a cabeça com o punho pode significar que se está a escutar com atenção. Se alguém coça o pescoço atrás, pode estar a querer dizer que está aborrecido com o assunto ou com a situação” (Pease, 2002, p. 110). Uma situação de avaliação da situação é demonstrada tendo uma mão fechada apoiada na face, frequentemente com o polegar a apontar para cima.

Ao falar da postura não podemos esquecer de mencionar as pernas. Estar em pé com as pernas afastadas mostra uma posição relaxada, equilibrada, que é usada por pessoas dominantes. Se temos as pernas juntas exprimimos subordinação e uma atitude retraída. A postura de pernas cruzadas pode expressar uma posição defensiva, como entusiasmo ou reserva. Mas nunca se deve interpretar posturas como significando determinados sentimentos, observando apenas um gesto.

Quando caminhamos a olhar directamente em frente mostramos ser uma pessoa aberta. Por outro lado, o olhar para perto e em frente expressa reserva, incerteza. Andar, colocando o pé inteiro no solo pode expressar poder e determinação. Um passo rápido significará autoconfiança ou ter-se em grande conta, enquanto passos pequenos podem sugerir tratar-se de uma pessoa menos segura (Kavčič, 2000).



Figura 9: Um triângulo fictício.



Figura 10: Posição de corpos num triângulo fechado. No entanto, a posição das pernas da jovem mostram que está com vontade de sair do triângulo.



Figura 11: O indivíduo da esquerda não está interessado na conversa.



Figura 12: Sentado com as pernas cruzadas, ao modo “europeu”.



Figura 14: Atitude de pensamento crítico.

Segundo Vela (1999, p. 102) dever-se-á caminhar com o corpo numa postura direita.

As pessoas da Fig. 8 que têm os braços cruzados, postura característica de atitude defensiva. A comunicação entre elas não deve estar a correr muito bem. A postura em pé, com as pernas cruzadas, indica também uma posição defensiva e pode significar que as pessoas não estão receptivas ao convívio com outras.

Estar sentado ocupando o assento todo, sem se virar à sua volta pode transmitir um sentimento de calma. Se a pessoa se mexe na cadeira, pode mostrar que está fisicamente incomodada e que se sente desconfortável. Se as pessoas se sentam na borda do assento da cadeira podem dar a entender que têm intenção de sair ou que se sentem inseguras (Srebotnik, 1991).

Sentar-se à mesa com as pernas cruzadas uma sobre a outra, sobretudo as senhoras vestindo saias, é um acto que deixa as pessoas sentirem-se à vontade. Vemos esta posição muitas vezes em reuniões ou conversas.



Figura 13: Modo “americano” de sentar.



Figura 15: Sentado e pensativo.

Ter as pernas cruzadas quando se está sentado pode mostrar que a pessoa está distraída. A postura tem que estar consentânea com as convenções. Ao esperar um visitante sentados à secretária, no escritório, devemos sentar-nos direitos, sem as mãos cruzadas na mesa e a olhar em direcção à porta, para que o visitante se sinta bem-vindo.

Como se pode ver na figura 13, pernas cruzadas em simultâneo com braços cruzados pode indicar desinteresse, insatisfação ou frieza. Perante um profissional assim, um cliente não se sentirá bem-vindo.

Amaral (2002) sugere que um PA não se mantenha sentado quando um visitante chega ao seu escritório, nem olhe muitas vezes para o relógio enquanto o mesmo explica a razão da sua visita, nem atenda chamadas telefónicas enquanto a visita dura, pois dará a imagem de indisposto para receber e atender a pessoa.

Quando o acto de intercomunicação começa, o PA deve levantar-se, em algumas culturas, podendo, mais tarde, sentar-se. Devemos evitar posturas que dêem nas vistas.

Observe alguns exemplos abaixo:

Esta figura 13 mostra a forma “Americana” de um homem se sentar. A postura com as pernas cruzadas fazendo o quatro é típica dos Norte-Americanos que são conhecidos por serem muito competitivos. É uma posição muito popular entre os homens, porque mostra competição, por vezes ofensiva e agressiva.

Nesta figura 14, a pessoa exhibe alguns gestos típicos de atitude pensativa crítica.

Na Fig. 15, podemos ver uma pessoa sentada cuja posição dos braços e mãos indicia que estará perdida nos seus pensamentos.

Na Fig. 16, podemos imaginar que a pessoa sentada está aborrecida, pela posição do seu corpo, braços e mãos.

As regras de cortesia e as particularidades culturais devem ser levadas em conta quando decidimos a postura apropriada para um momento específico. Em todas as posturas um PA deve emitir uma atitude positiva, ser cortês e bem-educado, aconteça o que acontecer.

2.3.2 Gesticulação

Comunicamos com as nossas mãos mesmo quando não estamos a falar. Por essa razão, devemos lembrar-nos do papel da comunicação dos nossos movimentos de mãos e a atenção que despertam. Apenas quando compreendemos o simbolismo e o significado dos movimentos, os gestos e a posição do corpo, é que podemos decidir por nós se queremos usar a gesticulação ou não. É de vital importância que as nossas mãos estejam limpas e bem cuidadas. As unhas devem estar cuidadas e cortadas; as unhas mostram a nossa condição de saúde, a vida interior e a relação que temos com o nosso corpo. As unhas dos pés transmitem informação aos outros, quanto à nossa disciplina e capacidade de auto-controlo, acerca das nossas frustrações e tensões (Knežević, 2001).

Os gestos, juntamente com outra comunicação não-verbal, tal como a postura e a mímica facial, formam uma parte importante da linguagem corporal. Se quisermos comunicar clara e eficazmente numa reunião é necessário usar gesticulação apropriada. Vários gestos dão apoio adicional àquilo que dizemos. Não podemos esquecer que um uso excessivo de gestos, tal como bater na secretária, causa sentimentos desagradáveis. É muito provável que uma tal conduta violenta desvalorize tudo o que dissermos. Gestos individuais podem ser combinados de uma certa forma e apenas essa forma como um todo dir-nos-á o que o comunicador pensa de nós (Heller, Hindle, 1998).

“Até que nós conheçamos as nossas mãos e aprendamos a controlá-las, diremos às pessoas o que desejamos esconder” (Knežević, 2001, p. 156).

Knežević (2001) explica o que a linguagem gestual revela:

| ESTADOS DE ESPÍRITO | LINGUAGEM CORPORAL |
|----------------------|---|
| Aborrecimento | A cabeça descansa na palma da mão, levemente esticada na nossa face |
| Mentira | As mãos mudam constantemente de posição, muitas vezes aproximando-se da boca, do nariz, as palmas das mãos levemente abertas, os dedos a passarem nas pálpebras, o olhar não é dirigido para o comunicador, mas sim para outro lado |
| Impaciência | Os dedos repetem movimentos constantemente; a mão toca outras partes do corpo |
| Desacordo | A cabeça está levemente inclinada para frente, passa-se as mãos pelo pescoço, coçando os lados |
| Julgar | O dedo indicador toca e acaricia as têmporas; as pálpebras abrem e fecham lentamente |
| Recusa | A cabeça é apoiada e encostada ao dedo indicador esticado e ao polegar do lado da cara |
| Frustração | A palma da mão inteira ajuda os gestos de cabeça, os dedos estão tensos e os nós dos dedos estão crispados |
| Alienação | As mãos estão à altura da parte inferior da cara ou pescoço, frequentemente as mãos estão juntas, os dedos tocam-se e os movimentos são lentos |



Figura 16: A posição das mãos e corpo demonstra atitude de aborrecimento.

| | |
|----------------------------|--|
| Confusão | Acariciar o nariz, tendo as pálpebras fechadas, as costas da mão na parte frontal do queixo |
| Desassossego, Fúria | Coçar a cabeça com um dedo |
| Dúvida | A palma da mão está perto dos olhos, o olhar inquieto dirige-se para longe do interlocutor |
| Não cooperar | As mãos encontram-se ao nível da boca, nariz, a parte de baixo da cara ou do pescoço, os dedos de ambas as mãos estão juntos; há movimentos lentos |
| Auto-satisfação | As mãos estão na posição de um triângulo, viradas para cima, o corpo dobrado para trás e a cabeça levantada e curvada para trás |
| Antes da decisão | O polegar e o dedo indicador repetem movimentos rítmicos de acariciar perto da boca (ou abaixo da barba). |

Fonte: Knežević (2001).



Figura 17: As mãos abertas demonstram franqueza.

Cruzar os braços ou as pernas na direcção contrária da pessoa com quem se está a falar, pode significar que estamos a rejeitar a mensagem que o interlocutor está a transmitir. Cruzar os dedos com muita força, pode mostrar tensão ou irritação. Cofiar o queixo pode ser uma maneira involuntária de dizer à outra pessoa que estamos a avaliar a situação. Bocejar pode significar falta de interesse ou que é necessário fazer um intervalo (Amaral, 2002, p. 22). Braços cruzados revelam uma atitude de defesa; dedos cruzados revelam equilíbrio de sentimentos (Bobone, 1999, p. 83). Mostrar as mãos abertas é sinónimo de mostrar franqueza, sem ter nada a esconder.

“Os gestos devem ser os mesmos que faria se estivesse com os seus amigos ou no escritório. Aja naturalmente, sem gestos em demasia” (Andrade 1997, p. 108).

Coçar as mãos pode demonstrar expectativas positivas (Pease, 2002, p. 75). “Quando coça o olho e dirige o olhar para o outro lado, isso significa que não tem coragem para olhar a pessoa com quem está a falar porque está a mentir. Afastar a gola do pescoço significa que está nervosa porque está a mentir. Coçar a orelha é um gesto típico trazido da infância que significa que não quer ser repreendido” (Andrade, 1997, p. 61).

As mãos mostram agilidade e desenvolvimento normal da situação. Por essa razão, uma posição natural deve ser adoptada. Estas não devem ser mantidas numa posição forçada, pois revelam insegurança. As mãos devem seguir o ritmo da comunicação e devem ajudar a reforçar aquilo que queremos transmitir.

Os gestos aparecem em consonância com as palavras e as frases e devem ser interpretadas dentro do contexto em que são produzidos (Vela, 1999, p. 67).

Apertar a mão

“Uma questão importante quando se cumprimenta um visitante é saber como cumprimentá-lo – se um baixar de cabeça é suficiente temos de esperar que o nosso visitante mostre interesse em apertar-nos a mão...”

(PG, um PA Português)

“Apertar a mão é algo que nos vem dos tempos pré-históricos. No passado, os homens levantavam as mãos para mostrar que não tinham armas, não tinham más intenções e que vinham em paz. Este gesto foi-se modificando e hoje as pessoas estendem as mãos umas às outras e apertam-nas, o que na maioria dos países é feito no primeiro encontro ou nas despedidas (Pease, 2002, p. 62).”



Figura 18: O aperto de mão deve abranger a mão toda e ser firme enquanto os indivíduos se olham.

Requisitos para um bom aperto de mão

- Segurar a mão da pessoa firmemente;
- Agitar as mãos três vezes no máximo;
- Manter contacto visual constante;
- Emanar uma atitude e uma disposição positivas;
- É importante manter sempre a distância dos braços entre si.

Um PA tem de conhecer as regras estabelecidas: como começar o cumprimento, a sua duração e o seu fim.

Nas culturas onde o aperto de mão faz parte de um ritual para conhecer as pessoas, sentem-se aí as suas intenções, a sua retracção, a sua astúcia e se são dignas de confiança. Alguns aproveitam o aperto de mão para manter uma certa distância pessoal em relação aos outros. É uma relação física entre os interlocutores e mostra o princípio da comunicação. Em situação de negócios, o cumprimento deve transmitir calor e firmeza.

Em algumas culturas onde não se pratica o aperto de mão, existem outras formas de cumprimentar e dar as boas-vindas.

Knežević (2001) diz que apertar a mão deve significar a confirmação de boas intenções, um acréscimo a palavras de boas-vindas não pronunciadas, a alegria quando se encontra alguém, uma expressão de respeito, simpatia.

A intensidade do aperto de mão depende da qualidade da relação, ligação e o grau da intenção pessoal do cumprimento. Pode-se aprender a apertar a mão e a tornar a experiência mais agradável e aceitável para os outros. Apertar a mão deve ser firme e breve; a pessoa a quem apertamos a mão deve sentir que somos dignos de confiança, abertos e honestos. Apertar a mão deve apenas levar uns momentos (3 a 4 segundos) (Andrade, 1997, p. 13).

“Apertamos a mão estando sempre em pé. Dirigimo-nos à pessoa a uma distância de 45 cm., estendemos a mão com a parte do antebraço a 75 graus em relação ao corpo, a parte do braço deve fazer um ângulo de 90 graus. Pomos a perna direita à frente ou mantemos os pés juntos. O braço esquerdo deve estar relaxado ao lado do corpo. A mão direita deve apertar a mão do outro apropriadamente, olhamos o outro directamente nos olhos, dizemos uma palavra simpática, indicamos o nosso nome e apelido e sorrimos. Seguir estas regras ao apertar a mão é espontâneo e relaxante, o que dá uma boa primeira impressão ao encontro ou à reunião” (Dreo, 2003, p. 37).

Se as nossas mãos estiverem frias ou húmidas, podemos sempre pedir desculpa. Nunca devemos deixar os outros pensar que isso é o reflexo da nossa personalidade. Apertamos a mão quando nos apresentamos, encontramos pessoas e quando nos despedimos. Regra geral, apertamos a mão à mesma pessoa apenas duas vezes por dia.

É a pessoa mais velha que primeiro oferece a mão. Um homem não estende a mão a uma senhora. É ela quem deve tomar a iniciativa (excepção: o superior oferece a mão ao subordinado, se assim o entender) (Fortin-Jacques, 1977, p. 14; Lafuente, 2003, p. 127).

Uma senhora sentada pode apertar a mão a alguém mais novo, ou um homem da mesma geração, sem se levantar. Se ele ou ela for o anfitrião ou num contacto de negócios, ela ou ele deve levantar-se. Enquanto uma senhora pode dar a mão com uma luva calçada, o homem deve sempre retirá-la (Poslovno Komuniciranje, 2004).

As mensagens transmitidas pelos movimentos das mãos são sempre muito mais persuasivas do que as mensagens verbais. Não só quando estão em movimento, mas também quando estão em repouso, atraem a atenção das pessoas (Knežević, 2001). Podem mostrar impaciência, frustrações, insatisfação, comportamento despótico, alienação, inquietude, entre outros.

As formas possíveis do aperto de mão são as seguintes: aperto de mão simples, aperto de mão usando ambas as nossas mãos, aperto de mão incluindo o braço, aperto de mão batendo no ombro e apertar a mão dando igualmente um abraço.



Figura 19: Diversos movimentos de mãos (linguagem não verbal) acompanhando a linguagem verbal.

Figura 20: Aperto de mão tocando no ombro.

Abraçar e bater no ombro pode ser sinal de celebrar um evento (por exemplo, desportistas). A mão virada para baixo significaria autoridade, agressividade, enquanto a mão virada para cima pode significar lealdade e dependência.

O aperto de mão normal deve ser com as mãos de ambas as pessoas na vertical. Aqueles que dão apertos de mão com a mão mole são considerados comunicadores fracos e desagradáveis. Um aperto de mão forte demais é entendido como agressivo ou como sinal de carácter robusto. Dar um aperto de mão apenas com os dedos é sinal que este não foi bem sucedido (Kavčič, 2001). De acordo com a frequência do aperto de mão, os Eslovenos são geograficamente comparáveis à média de outros países europeus (Knežević, 2001).

O toque

O toque é o principal dos sentidos; é um acto que se pratica com os dedos, mãos ou qualquer outra parte do corpo. O que nos interessa aqui é sobretudo o toque de mãos. O toque é a expressão do contacto mais íntimo com uma pessoa. Alterações emocionais diferentes ocorrem dentro de cada um de nós quando tocamos alguém, pois pode ser reconfortante, ou pelo contrário, desagradável ou mesmo repugnante.

Nas relações interpessoais, o toque pode ter também um efeito negativo, pois pode ser entendido como agressividade, uma interferência na personalidade do interlocutor.

Há numerosos factores a considerar no que ao toque diz respeito, que derivam da cultura, da religião, dos hábitos, do contexto, do passado, do formalismo, entre outros, e que influenciam as pessoas quando se cumprimenta alguém. Para cumprimentar Japoneses, não se lhes toca, apenas se baixa a cabeça, mostrando respeito e distância. Se virmos dois amigos em Portugal, eles normalmente tocam-se durante uma conversa, com o intuito de captar a atenção, para mostrar simpatia ou, apenas, para mostrar ternura, o que é um comportamento natural nas culturas Latinas.

Quadro 2: Significados possíveis para os contactos de mãos.

| O TOQUE | SIGNIFICADO |
|--|--------------------------------------|
| Tocar na mão, nas costas, nos ombros | Amizade, encorajamento, protecção |
| Apertar a mão, beijar as faces | Cumprimentar, despedir-se |
| Beijar-se | Cumprimento mais intenso, despedida |
| Tocar nas mãos, nos ombros, nas costas | Aumento da influência, sociabilidade |
| Um pequeno toque quando se conta algo | Atrair a atenção |
| Uma palmada com a mão | Agressividade |

Fonte: Možina (2004).

2.3.3 Modulação de voz

A voz faz parte do discurso e atribui um sentido adicional ao conteúdo que exprimimos verbalmente. Também revela as nossas emoções e estados de espírito, condições de energia e de saúde ou nervosismo.

O seu timbre, pronúncia, entoação comporta 38% de informação na comunicação directa, podendo revelar o nosso estado de espírito, designadamente, a falta de interesse do comunicador na sua mensagem, conversa e a sua relação com o emissor, mostrando auto-confiança ou então incerteza. Somos incapazes de controlar integralmente a nossa voz, mas podemos adaptá-la, silenciá-la, ritmá-la, entoá-la, acentuá-la, mudar a maneira de falar e mudar o conteúdo da mensagem (Ucman, Stare Draginc, 2005).

Na comunicação não-verbal, o tom de voz, o seu som e qualidade são importantes. O receptor fica mais convencido se ouvir um tom sincero de voz, volume apropriado, entusiasmo e convicção do que com o conteúdo. É horrível se alguém fala de uma maneira pouco clara, monótona, fraca ou suave demais. Esses oradores suscitam um sentimento de dúvida, falta de interesse ou cinismo.

O tom do discurso também é importante. Todos os elementos da fala têm a ver com este assunto menos o contexto: a modulação do discurso, os intervalos, o volume, o ritmo. O tom inclui também os sons sem as palavras (o gemido, suspirar, fazer estalidos com a língua). Se o texto que nós estamos a pronunciar não estiver em consonância com o nosso tom de voz, o ouvinte prestará mais atenção ao tom do que ao conteúdo da mensagem. Geralmente, não levamos muito em conta o ritmo de discurso do orador desde que esteja de acordo com as nossas expectativas.

A modulação é definida pela maneira de levantar e baixar a voz. Nas perguntas, a nossa voz aumenta, quando há uma vírgula a nossa voz também aumenta, mas de uma forma diferente. Quando lemos em voz alta, os sinais de pontuação que usamos funcionam como instruções para a melodia do nosso discurso. A melodia do discurso inclui muita informação a nível de conteúdo, bem como a nível de relação.

A velocidade de discurso dá informação adicional da qual o orador não está consciente. Se pensarmos que falamos devagar demais, podemos aprender a falar mais rapidamente fazendo exercícios. Frequentemente só as pessoas que praticam, repetindo um texto várias vezes, sem dúvida que falam depressa demais e, como resultado, são pouco claros (telefonistas ou profissionais de secretariado em empresas quando pronunciam o nome e endereço da empresa, vendedores quando apresentam um produto). A regra geral é: quanto menos familiar for a nossa informação dada aos outros, mais lentamente devemos transferir essa informação para sermos bem compreendidos. A velocidade do discurso pode ser igualmente influenciada por intervalos (Birkenbihl, 1999).

Uma voz clara e uma boa dicção facilitam a comunicação de qualquer mensagem (Amaral, 2002).

Independentemente do conteúdo, o discurso pode ser pronunciado em tom de voz alto, numa voz baixa, lento, rápido, suave, duro, claro, inexpressivo, usando a ênfase ou sendo monótono. Se virmos uma imagem sem um som, compreendemos muito menos do que tendo ambos simultaneamente. O quadro seguinte apresenta vários exemplos comparativos de imagens e discurso sonoros, com a impressão prevalectente do discurso:

Quadro 3: Impressões deixadas por certas atitudes.

| IMAGEM SONORA DO DISCURSO | IMPRESSÃO PREVALECTENTE DO DISCURSO |
|--|-------------------------------------|
| Maneira de falar solta e desarticulada | Preguiça, indiferença |
| Ênfase excessiva e ritmo abrupto | Gestos descontrolados |
| Alteração da velocidade de discurso | Falta de autoconfiança, excitação |
| Voz vazia, alteração irregular de velocidade | Pouca força vital |
| Grande alteração de volume | Abordagem emocional com ênfase |
| Pequenas alterações de volume | Disciplina |
| Voz profunda, sonora | Auto-estima |
| Pronúncia adequada e expressiva | Abordagem disciplinada consciente |
| Falar inexpressivo | Descuidado |

Quando o telefone toca, se estiver a discutir, conte até três, respire fundo, sorria e só depois atenda o telefone. Apesar da outra pessoa não o poder ver, facilmente captará a sua má disposição, e isso nem é bom para a sua imagem, nem para a imagem da sua organização.

Mesmo do outro lado da linha, a outra pessoa pode notar a diferença entre falar com alguém que está em pé ou sentada. “Além disso, quando quiser falar mais seriamente, instintivamente levanta-se e isso é compreendido pela outra pessoa que muda, quase sempre, para um tom de voz mais calmo” (Andrade, 1997, p. 81).

“Uma pessoa não só se identifica com o que diz, mas como o diz, com a sua voz e as palavras usadas” (Bobone, 1999, p. 80).

O tom de voz deve coincidir com o tom natural. Deve reforçar o que um PA tenta transmitir ao seu interlocutor. Deve manter o mesmo tom de voz que essa pessoa tem e este tom só pode variar quando der ênfase a um aspecto específico da conversa.

2.3.4 Cultura do Vestuário

Antes de começarmos sequer a falar, são a nossa roupa e aparência que falam por nós. A aparência física está, portanto, a tornar-se cada vez mais importante no mundo dos negócios. Segundo Dreó (2003), é necessário investir em nós, pois podemos beneficiar consideravelmente do facto de parecermos asseados e vestidos apropriadamente.

Já que as pessoas de negócios estabelecem muitos contactos com outras pessoas, têm que compreender que representam a sua instituição, o seu trabalho, bem como dão uma imagem de si próprias. A boa aparência promete, certamente, confiança.

Como a reputação e a confiança são qualidades muito conceituadas no mundo dos negócios, a moda também favorece esse tipo de vestuário. Uma variedade de cores, padrões e estilos de vestuário têm o seu discurso, sugerem um contexto ao qual respondemos emocionalmente. O mundo dos negócios prefere, portanto, cores e padrões neutros.

A cultura do vestuário revela uma natureza muito dinâmica e permanece, assim, dependente de influências externas e tendências de moda. O vestuário é, igualmente, uma expressão de individualidade. No entanto, o mundo dos negócios impõe regras que definem exactamente os tipos de vestuário e calçado apropriados para uma ocasião específica pelo que devemos segui-los.

Conforme Popović e Zajc (2003) disseram e, referindo-se à preparação e manutenção da aparência pessoal, devemos ter em conta as ideias abaixo apresentadas:

- Informação (onde queremos ir, o que desejamos comunicar);
- Concordância (da roupa, da silhueta, cores, estilos, materiais);
- Conforto;
- Integridade (roupas, asseio, acessórios).

De uma maneira geral, o vestuário deve ser simples e limpo, bem escovado e as cores não devem ser berrantes (Atkins, 1990, p. 14).

No trabalho devemos estar sempre vestidos apropriadamente e parecer asseados. Há uma regra infalível que diz: as roupas devem estar limpas, ser estéticas e não chamar a atenção para elas. O vestuário deve acentuar apenas o seu comportamento profissional. O significado do vestuário elegante no mundo dos negócios deve ser aceite como um todo e criar uma relação baseada nas características pessoais e profissionais.

Algumas empresas adoptam um dia menos formal em alguns dias da semana, normalmente às sextas-feiras, para sair da rotina do vestuário de trabalho mais formal, especialmente para os homens (Araújo, 2001).

2.4 ESPAÇO PESSOAL

Todos os seres vivos, sejam pessoas ou animais, têm um certo espaço à sua volta que lhes pertence sem nenhuma convenção escrita ou oral – é-lhes simplesmente dado e precisam dele para o seu desenvolvimento e sobrevivência. É um meio comunicativo muito importante. Pertence a todo o indivíduo como prolongamento do corpo e define a distância entre a pessoa e os outros seres da mesma espécie (Knežević, 2001).

O resultado dos diferentes inquéritos que abordam esta questão diferem enormemente, porque se torna impossível generalizar e identificar o resultado, a necessidade e o uso desse mesmo espaço utilizado por cada pessoa em todo o mundo. As diferenças são em termos de espaço, de largueza, consoante a densidade da população e os padrões de comportamento (Knežević, 2001).



Figura 21: A distância entre estas pessoas demonstra que respeitam a zona pessoal.



Figura 22: A distância entre os três indivíduos é a designada zona social.

A maioria dos autores da investigação na área do trabalho tem tendência a dividir este espaço nas seguintes zonas, estando a diferença nos nomes e distância entre os interlocutores (Dreo, 2003):

- ZONA ÍNTIMA – engloba a distância até 45 cm. da anca. Apenas podem entrar nesta zona os favoritos dos comunicadores, por exemplo, esposa, marido, filhos, pais, parentes e amigos próximos; aqueles com os quais se tem maior ligação emocional ou cuja proximidade, toque, cheiro, voz e sussurro não o perturbam.
- ZONA PESSOAL – engloba a distância de 45 cm a 120 cm. Podem entrar nesta zona apenas pessoas que já conhecemos ou estamos a conhecer, a quem apertamos a mão ou com quem convivemos. Estes são os conhecidos, amigos, colegas de trabalho, parceiros de negócio. Devemos respeitar esta zona no nosso local de trabalho, quando estamos sentados à mesa, seja em casa seja em locais públicos.
- ZONA SOCIAL – engloba a distância de 120 cm a 360 cm do corpo. É a zona em que nos movimentamos em reuniões, conferências, parcerias de negócios, quando encontramos pessoas oficialmente, num grupo de pessoas desconhecidas. O equipamento de escritório é feito com base nestes standards, por exemplo, bares, mesas de reuniões ...
- ZONA PÚBLICA – engloba a distância superior a 360 cm. Esta é a zona dos oradores em público num palco, à frente de um público, pois permite uma maior exposição, indica uma posição destacada entre os outros e uma importância excepcional.

Não levar em consideração estas distâncias em diferentes ocasiões – o assunto mais desagradável e crítico é passar do limite pessoal para a zona íntima – pode despoletar um mecanismo de defesa dentro de nós, que resulta no aumento da batida cardíaca, respiração mais rápida, suor, falta de concentração. Não se deve invadir inconscientemente a zona próxima de outra pessoa (Vela, 1999, p. 101)..

2.5 FALAR EM PÚBLICO

Habitualmente pensamos que aqueles que são bons a falar em público já nasceram assim, o que não é verdade. Os bons comunicadores normalmente passaram muitos anos a praticar e a melhorar o seu desempenho, a aprender como organizar, preparar e realizar um discurso e como manter o interesse do público. Um grande esforço, vontade e assiduidade são normalmente ingredientes para alguém se tornar um bom comunicador. Nesta situação, o dito que a prática ajuda a perfeição é totalmente verdade. Todos aqueles cujo trabalho está directamente relacionado com o falar em público têm de desenvolver todas as competências relacionadas com esta actividade pois esta actividade pode ser a base do seu sucesso e progressão na carreira.

Existem diversas questões relacionadas com o falar em público (Ucman, Stare Draginc, 2005):

Qual o objectivo da apresentação? Existem dois objectivos básicos, **informar** e causar **impacto**. Se o nosso objectivo é informar, significa que estaremos a transmitir aos ouvintes instruções, conhecimento, etc. Se o nosso objectivo é causar impacto, então pretendemos ter influência nos ouvintes de tal força que o nosso propósito seja alcançado. Podemos influenciar os seus pontos de vista, os seus comportamentos e acções.

Quem serão os ouvintes? Quando nos preparamos para um discurso temos que nos informar a priori sobre quem serão os nossos ouvintes, o que já sabem sobre o tema do discurso, quais os seus interesses, porque estarão a ouvir o nosso discurso ou apresentação e o que poderão ganhar com aquela experiência. Também teremos necessidade de saber a sua idade, sexo, Educação para podermos ajustar a nossa linguagem às suas características.

O efeito da apresentação vai depender da **atenção** dos ouvintes. Aqui é necessário ter em consideração que a atenção vai atingir o seu máximo no início da apresentação mas que após 10 ou 15 minutos precisa de ser novamente estimulada.

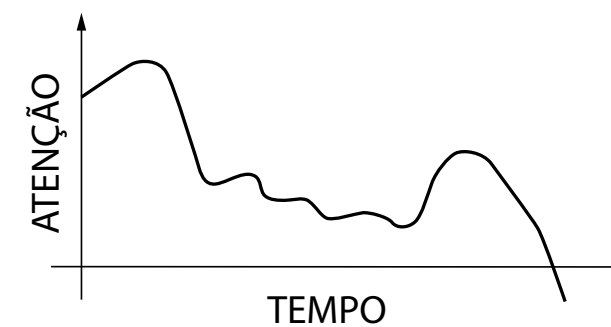


Figura 23: Curva da atenção do ouvinte.
Fonte: Erčulj, 1999

Preparação para um discurso ou apresentação pública

Os principais aspectos da preparação são os seguintes (Kavčič, 2000):

Escolha do estilo da apresentação: distinguimos entre o estilo didáctico ou narrativo e o estilo interactivo. Se um orador decide usar o estilo didáctico ele actuará como um expert que narra o conteúdo podendo usar diferentes instrumentos. Os ouvintes observam-no e estão atentos. Quando se usa o estilo interactivo, o orador desafia os participantes a, activamente, tomarem parte na apresentação, a falarem uns com os outros, a trocar experiências e a praticarem. Desta forma, o orador recebe feedback imediato sobre o que os ouvintes sabem sobre o tema.

O local onde a apresentação terá lugar: tem de estar de acordo com o objectivo da apresentação e com o estilo escolhido. Mesas, cadeiras, equipamento audiovisual tem de ser preparado de forma a assegurar que os ouvintes se sintam confortáveis e permitam um bom contacto visual com o orador. É recomendável que as cadeiras estejam dispostas num semicírculo, círculo, letra U, etc. Na frente das cadeiras deve estar uma secretária que pode ser usada para tirar notas. Se necessário, devem-se instalar microfones. Deve-se, igualmente, prestar atenção à temperatura da sala, ventilação e iluminação.

A preparação do conteúdo da apresentação: deve-se escrever o conteúdo e a estrutura do discurso. Os oradores pouco experientes devem escrever o conteúdo completo bem como criar um script (conteúdo com comentários para a realização do discurso). Os oradores mais experientes podem escrever apenas os tópicos do discurso e a forma como o devem realizar. Mesmo sob pressão ou em circunstâncias dinâmicas, um orador de sucesso pode escrever os principais tópicos.

É necessário preparar a introdução; esta encerra 3 funções: captar a atenção da audiência; criar uma boa relação com os ouvintes e introduzir os principais tópicos da apresentação. Pode-se começar colocando uma questão, fazendo alguma declaração, referindo alguém famoso ou algum evento; citando alguém ou mesmo até apelando para os sentimentos da audiência ou para o seu humor.

O corpo da apresentação deve ser preparado de acordo com o estilo do conteúdo. Para um estilo didáctico é necessário preparar um conteúdo substancialmente maior. É necessário definir o tipo de linguagem, os principais pontos a enfatizar e a forma como se realizará todo o processo. Também é necessário pensar nos exemplos e de que forma eles deverão ser apresentados, etc. Devem-se usar exemplos simples, concretos, usar as palavras com cuidado pois é necessário ter presente o impacto que estas irão causar na audiência (as palavras encerram emoção, energia). A conclusão é um sumário do conteúdo. Pode ser apresentado com a ajuda de questões; pode-se igualmente recordar a audiência de quais foram os aspectos principais da apresentação ou pode-se motivá-los através de algum tipo de actividade.

A preparação do material: habitualmente, a pessoa que prepara a apresentação também prepara os materiais necessários. Começa-se este processo com a recolha de material a partir de diversas fontes (literatura sobre o tópico, a partir dos media ou a partir de documentação específica); também se pode recorrer a outras pessoas (colegas, peritos, amigos, parceiros de negócio). Também se pode preparar algum material para ser entrega à audiência pois normalmente ela está, precisamente, à espera disso. Com este tipo de material torna-se mais fácil prestar atenção; podem também mais facilmente tirar notas e uns breves instantes de distração não os prejudica.

O esquema da apresentação: esta deve constituir, em primeiro lugar, uma ajuda para o orador. Este deve escrever a ordem das actividades bem como o tempo necessário para cada uma delas. Durante a apresentação, este esquema deve estar junto do orador para que ele possa controlar o tempo.

O discurso teste: antes de um discurso ou de uma apresentação importante, sobretudo os menos experientes nestas actividades, devem fazer um ensaio em condições que sejam as mais próximas possíveis daquelas que irá encontrar na situação real. Desta forma estará a testar a adequação do conteúdo, o tempo necessário para fazer a apresentação, o funcionamento do equipamento audiovisual, etc.

Verificação dos recursos: mesmo antes de a apresentação ter início deve-se verificar se o espaço está adequado, se o equipamento está pronto, se o material a distribuir à audiência está pronto, se o equipamento técnico funciona, se as notas estão prontas, se o esquema está com o orador, etc.

Execução do discurso e da apresentação

Uma boa execução não disfarça uma má preparação. No entanto, uma má execução pode reduzir a eficácia de uma boa preparação.

Comportamento em frente à audiência: um orador deve, habitualmente, colocar-se por detrás de um púlpito caso tenha que falar para um grupo grande. Ele necessita de ter uma boa postura, distribuindo o seu peso por ambas as pernas. Caso tenha que falar para um grupo pequeno, pode-se mover / deslocar pelo meio deles mas de forma cuidada, evitando pôr-se de costas para eles.

O entusiasmo do orador é evidenciado quando ele revela um interesse genuíno sobre o assunto que está a apresentar. Ele tem de dar a impressão que o tópico é realmente interessante pois esta é a única forma de captar a atenção da audiência e fazer com que esta memorize o seu conteúdo. O entusiasmo é como um imã; o orador deve procurar captar a atenção com, por exemplo, histórias interessantes, piadas, etc.

O orador medeia a mensagem usando a sua voz. Desta forma, ele tem que ter em mente a sua expressividade (a cadência, o volume, a cor, a entoação), as pausas e as palavras chave. Um volume elevado e grande velocidade apenas intensificam a voz. Se o orador fala muito alto, isto pode mostrá-lo como sendo uma pessoa autoritária, não promovendo a cooperação da audiência.

O discurso começa logo que o orador entra na sala pelo que deve estar atento a que qualquer coisa pode prejudicar uma primeira boa impressão. Os seus gestos iniciais devem chamar a atenção da audiência. Quando chega ao local de onde vai realizar a sua apresentação, deve preparar os seus materiais (ex: transparências, esquema) com cuidado.

Uma saudação com um sorriso é sempre bem vinda. Esta deve ser seguida de uma apresentação pessoal do nome e apelido, profissão, formação, organização, posição ocupada; também pode apresentar uma curta biografia. O uso de anedotas no início de uma apresentação pode causar impacto, caso esta seja adequada. O orador deve explicar, de forma breve, o conteúdo e a estrutura da apresentação.

Um orador nunca deve começar por pedir desculpa pelos recursos inadequados, pelo espaço inapropriado, pela má iluminação, doença, etc. A audiência espera sempre o melhor do orador, e no mínimo, é isto que ele terá de dar.

O contacto visual ajuda a manter a atenção do ouvinte e também aumenta a confiança no orador bem como permite a este monitorar a reacção da audiência ao que está a ser apresentado. Um orador que parece estar ausente dá a sensação de estar a esconder algo. Também não deve focar a sua atenção em apenas uma pessoa; pelo contrário, deve percorrer a audiência com o seu olhar, mesmo a que está mais longe. Quando se posiciona em frente à audiência deve percorrer toda a sala com o olhar detendo-se em cada zona cerca de 3 segundos.

As questões funcionam como um recurso para atrair a cooperação da audiência, o que poderá ter um impacto positivo na eficácia de uma apresentação. Se não houver resposta por parte da audiência, pode ser o próprio orador a provocar o diálogo. Questões provocadoras devem ser sempre respondidas com calma.

O orador deve constantemente controlar o tempo de duração da apresentação. Se não houver relógio na sala, deve colocar o seu em cima da mesa para controle do tempo. Se dá conta que o tempo está a passar muito depressa, pode sempre suprimir conteúdo menos importante da sua apresentação. Esta deve terminar exactamente à hora prevista.

Quando se chega à parte final da apresentação é preciso ter em conta que, se a primeira impressão é vital, a última impressão fica com o ouvinte. As ideias principais, os factos, as soluções, os materiais e as possibilidades têm de ser resumidos. Pode-se perguntar à audiência se têm questões e procurar responder-lhes; pode-se também informar a audiência de que forma pode contactar o orador caso pretendam colocar mais questões. O momento da discussão pode constituir a parte com mais valor para o orador pois permite-lhe receber o feedback e a avaliação da sua apresentação. A conclusão tem de ser forte, convincente e firme pois a audiência tende a escrevê-la.

Quando a apresentação acaba, o organizador agradeço ao orador. Se houver aplausos, o orador aceita-os com compostura e expressa a sua gratidão. À medida que a audiência abandona a sala, o orador deve manter-se disponível para responder a mais questões. A recolha de todo o material deve apenas ocorrer depois da audiência ter deixado a sala.

Uso da Comunicação não verbal e de equipamento audiovisual: um orador deve ter em conta que não são só as suas palavras, mas a imagem completa, que terá impacto nos ouvintes. Assim, o orador deve ter cuidado com o seu comportamento enquanto fala. O comportamento corporal deve apoiar as palavras usadas pois é a única forma de convencer a audiência.

O vestuário também tem um efeito comunicativo. Precisa de ser formal e ter classe. Um visual adequado revela a auto confiança do orador. Espelha a relação com a profissão, com a posição ocupada e com a organização à qual pertence (Erčulj, 1999).

Análise de erros

Após uma apresentação ou discurso, um bom orador deve sempre perguntar-se se cometeu algum erro. A base para a análise é a informação de retorno que se recebe em conversas com a audiência, organizadores, amigos, colegas, etc. O orador também não deve negligenciar os seus sentimentos e observações. Tem de ter consciência que a apresentação é uma competência que pode ser melhorada com a prática cuja base de aprendizagem é a experiência e os erros.

Técnica dos 4MAT

Na programação neuro linguística, para a apresentação e mediação da informação recorre-se ao sistema 4MAT. Esta é uma técnica eficiente, que exige uma apresentação cuidada:

MINI – O QUÊ: diz-se exactamente de que é que vamos falar. Refere-se o tópico de forma breve, bem como a sua estrutura e os motivos para a sua apresentação.

PORQUÊ: pode-se começar com uma história, uma metáfora, com um exemplo típico, concreto, com o uso de frases universais (“tenho a certeza que todos já conhecem a situação em que...”). Vai-se geralmente dos aspectos gerais para os específicos.

O QUÊ: explicam-se os dados, os factos; usam-se números, estatísticas, teses, ideias, sugestões recorrendo a ajudas visuais

COMO: pensa-se nos exercícios a usar, na forma como vamos promover a discussão, trocar ideias, opiniões, analisar um problema. Nesta fase procura-se apresentar o conteúdo recorrendo a exemplos concretos.

O QUE SE: faz-se um resumo, pensa-se na forma como transferir o conteúdo para a prática, como usar o novo conhecimento e informação de forma eficiente. Também se pode convidar alguém que já tenha experiência nesta área, a partilhar a sua opinião.

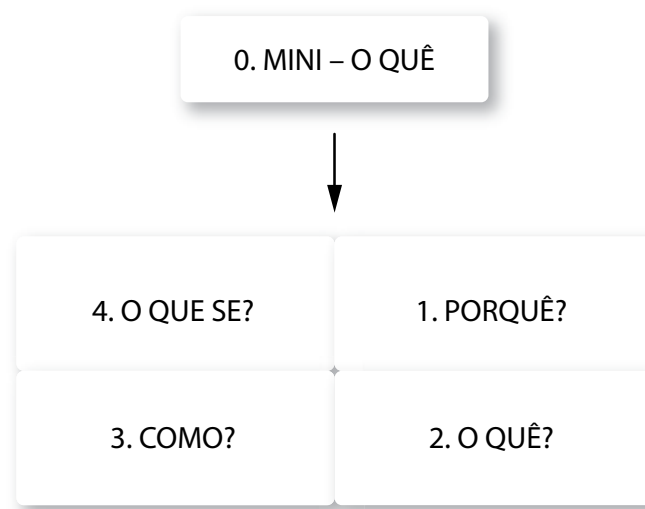


Figura 24: Sistema 4MAT. (Fonte: Nevroingvistično programiranje, 2001)

2.6 EXERCÍCIOS

Exercício 1: “É impossível não comunicar”

Objectivo

Adquirir pensamento crítico acerca de diferentes aspectos da comunicação.

Instruções

Dividem-se os alunos em pares e procura-se que eles não comuniquem um com o outro durante um minuto. Enquanto estiverem um em frente ao outro, os alunos devem manter-se de pé. Posteriormente, a sala deve ser em forma de “U” ou os alunos sentados à volta de uma mesa.

Responda às questões que se seguem:

1. Como é que comunicaram um com o outro?

2. Que estratégias usaram para fazer o parceiro corresponder?

3. Que papel achou mais difícil?

4. Será possível não ter comunicado com o seu parceiro? Dê argumentos.

Exercício 2: Reconhecer e avaliar comunicação não-verbal (júri)

FICHA DE TRABALHO

Objectivos

- Distinguir as diferenças entre a comunicação verbal e não verbal.
- Reconhecer o seu próprio comportamento de comunicação não verbal
- Avaliar os diversos aspectos das suas próprias comunicações não verbais e dos outros.

Instruções

Os alunos são divididos em dois grupos, ficando o primeiro com o papel de jurados e o segundo com o papel de suspeitos. Os grupos entram em acordo antes quanto ao crime perpetrado de que eles são suspeitos. O “júri” e os “suspeitos” sentam-se em frente uns dos outros a uma distância aproximada de três metros. Os membros do “júri” tomam os seus lugares enquanto os “suspeitos” esperam lá fora.

Instruções para o júri: “Observe cuidadosamente cada pessoa já que terá de julgar qual é o mais suspeito de ter cometido o acto criminoso. Não se devem colocar questões nem tecer comentários!”

Instruções para os suspeitos: “Entre sozinho na sala. Quando entrar vá para as cadeiras vazias e sente-se. Deve convencer o júri apenas com o seu comportamento da sua inocência. Não pode pronunciar uma palavra!”

Os “suspeitos” entram individualmente na sala e quando todos estão lá dentro, o júri deve ter alguns minutos para observar e julgar. Após cada membro do “júri” tomar a sua decisão deve expressar a sua opinião e explicar o porquê da sua decisão. Entretanto, “comportamentos perturbadores” e a sua frequência estão a ser registados.

Os grupos trocam de papéis e repetem o exercício.
O exercício é seguido do preenchimento das folhas de trabalho e de discussão.

1. A que sinais não verbais prestei atenção quando estava a observar e a julgar?

| | |
|-------|-------|
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |

2. O que influenciou o meu julgamento? _____

3. Quais são os sinais não verbais em situações quotidianas que são os mais importantes para mim em relação a causar a primeira impressão?

| |
|-------|
| _____ |
| _____ |

4. Em que situações tentamos causar uma boa primeira impressão?

| |
|-------|
| _____ |
| _____ |

5. Segundo a sua opinião, por que é que uma boa primeira impressão é importante?

| |
|-------|
| _____ |
| _____ |

Avaliação

Recomenda-se avaliação qualitativa após debate entre os membros da aula.

O mobiliário da sala de aula deve ter a disposição de um “U”.

Exercício 3: Transmissão de mensagens através de comunicação não verbal

FICHA DE TRABALHO

Objectivos

- Praticar actos de comunicação e reflectir acerca da sua complexidade.
- Analisar as diferenças pessoais colocadas em cada acto comunicativo devido a diferentes experiências individuais.

Instruções

Os alunos são divididos em dois grupos. O primeiro grupo fica na sala e o segundo espera fora da sala. Cada grupo escolhe um acontecimento para ser apresentado ao outro grupo e uma pessoa para fazer a apresentação.

Um representante do segundo grupo é convidado para entrar na sala e é informado acerca do acontecimento. Este deverá transmitir a informação através de expressão corporal ao membro seguinte do seu grupo, e este ao seguinte... até ao último que terá de descrever o acontecimento por palavras.

Os grupos trocam de papéis e repetem o exercício.
O exercício de expressão corporal é seguido do preenchimento da Ficha de Trabalho e de discussão.

1. Em que ponto do processo de comunicação apareceu o problema?

| |
|-------|
| _____ |
|-------|

2. Por que é que o problema aconteceu?_____

3. Quais foram as deficiências da comunicação não verbal que apareceram neste exercício?

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

4. Liste quais são os prós e os contras da comunicação não verbal em situações quotidianas:

| PRÓS | CONTRAS |
|------|---------|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

Exercício 4: Reconhecer uma relação

FICHA DE TRABALHO

Objectivos

- Reconhecer comunicação não verbal através da leitura da expressão facial e postura corporal.
- Aprender a responder de acordo com o que é esperado de um PA dentro da organização onde trabalha.
- Aprender a ser tolerante com os outros.

Instruções

Deve haver suficiente espaço vazio. Os alunos são divididos em dois grupos e ficam em pé em duas filas, uma em frente à outra, de maneira a que cada participante tenha um parceiro do outro lado. A distância entre eles deve ser de, pelo menos, cinco metros. Quando alguém dá o sinal, todos começam a mover-se em direcção ao outro. Quando se encontram, através de comunicação não verbal, mostram ao parceiro uma certa relação (por exemplo: simpático, recusa, arrogante, zangado, humilde, amistososo, ignorante...) – todos escolhem entre uma relação positiva ou negativa. Quando se encontram, os membros do segundo grupo devem tentar descobrir qual foi a relação mostrada.

Os grupos trocam de papéis e repetem o exercício.
O exercício é seguido do preenchimento da Ficha de Trabalho e de discussão.

1. Descreva a atitude da pessoa que interagiu consigo.

2. Quais foram os sinais não verbais que influenciaram o seu julgamento?

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

3. Como explicaria a relação entre comunicação não verbal e o aspecto relacional da comunicação?

Avaliação
deve-se dar prioridade à avaliação qualitativa depois do tema ter sido bem discutido na aula.

A sala de aula deve ter o seu mobiliário em forma de “U”, ou então os alunos estarem sentados à volta de uma mesa.

Exercício 5: Análise crítica de vestuário formal

- Objectivos
- Analisar vestuário e ajuizar o mais conveniente de acordo com a ocasião em que vai ser usado.
 - Comparar diverso vestuário e decidir qual usar; optar por acessórios adequados ao vestuário escolhido.

Instruções
Dividir os alunos em pares e tentar não comunicar com cada um durante um minuto. Observar de perto a roupa do parceiro e comentar até que ponto corresponde aos requisitos de como um PA se deve apresentar.

Responda às seguintes questões:

1. Impressão geral
2. Roupa:
 - Selecção
 - Tecido
 - Cores
3. Calçado
 - Selecção
 - combinação com a roupa
 - combinação com os acessórios
4. Acessórios de moda
 - Adequados
 - Combinação com roupa
 - De acordo com o estilo pessoal
5. Aprumo da pessoa

Avaliação
recomenda-se avaliação qualitativa.

A sala de aula deve possuir mobiliário em forma de “U” para facilitar a comunicação entre os seus ocupantes.

Exercício 6: Análise crítica de vestuário informal

- Objectivos
- Analisar vestuário informal disponível e decidir qual usar de acordo com a ocasião.
 - Comparar diverso vestuário e decidir quais os acessórios mais adequados para os acompanhar.

Instruções
Dividir os alunos em pequenos grupos e comentar se a pessoa da figura está preparada para ir a uma reunião de negócios. No fim, discutir as impressões gerais.

Avaliação
aconselha-se avaliação qualitativa.

Salas em forma de “U”, como nos exercícios anteriores, mas os alunos podem colocar-se uns em frente aos outros para falar sobre peças de vestuário.



Figura 25: Vestuário informal.

Exercise 7: Vestuário formal e informal de um PA

- Objectivos
- Reconhecer diferenças entre vestuário formal e informal.
 - Escolher o seu próprio vestuário e respectivos acessórios de acordo com as suas características pessoais, respeitando a sobriedade normalmente exigida a um PA.
 - Ser tolerante e reconhecer que por vezes há pessoas que preferem vestir-se de mais de acordo com a moda.

Instruções
Dividir os alunos em dois grupos. Cada grupo tem uma caixa. Todos escrevem os seus nomes num pedaço de papel e colocam-no na caixa. Os grupos trocam de caixas e todos escolhem um papel da caixa do grupo oposto. Os alunos são estilistas da pessoa do papel. Invente como o (a) vestiria nas seguintes ocasiões:

1. Dia de trabalho de primavera soalheira.
2. Noite solene de Verão.
3. Noite solene muito fria.

Avaliação
recomenda-se avaliação qualitativa.

A sala de aula deverá estar em forma de “U”, mas os alunos podem levantar-se uns perante os outros, para analisarem melhor o vestuário que trazem ou poderiam vestir.

Exercício 8: Black Tie para homem e para mulher

- Objectivos
- Procurar informação em fontes credíveis sobre este assunto.
 - Reconhecer este género de vestuário e compará-lo com outros.
 - Escolher o seu próprio vestuário Black tie e respectivos acessórios para uma situação específica.
 - Resolver problemas acerca deste assunto.

Instruções

Passo 1: pesquisar diferentes fontes de informação sobre o termo Black tie.

Passo 2: Dividir os alunos em grupos de três. Ler as instruções, completar a tarefa e comentar a sua solução com os elementos do grupo.

A chefia recebeu um convite de uns colegas de negócios para uma ocasião solene – uma noite de gala. O convite é extensivo ao parceiro da chefia.

Não sabe qual é a recomendação de vestuário do acontecimento, nem se o chefe e os parceiros a conhecem. Como resolveria a situação?

Avaliação

recomenda-se avaliação qualitativa.

A sala de aula deverá estar em forma de “U”, mas os alunos podem levantar-se uns perante os outros, para analisarem melhor o vestuário que trazem ou poderiam vestir.

Exercício 9: Acessórios de moda

Objectivos

- Pesquisar informação credível acerca dos acessórios de vestuário.
- Escolher os seus próprios acessórios para uma situação específica de acordo com o restante vestuário previamente escolhido.
- Aconselhar outras pessoas acerca dos acessórios a usar em situações específicas.

Instruções

Dividir os alunos em pares. Façam um poster com recomendações úteis para um PA quanto a acessórios de moda:

- Num dia de trabalho;
- Para uma cerimónia solene.

Avaliação

aconselha-se a avaliação qualitativa.

Sala em forma de “U”.

Exercício 10: Mímica e pose

FICHA DE TRABALHO

Objectivos

- Reconhecer expressões faciais e seus significados possíveis.
- Reconhecer posturas e seus significados.
- Controlar posturas e expressões e actuar de modo educado como se espera de um PA.

MÍMICA

Alguns sentimentos são mais fáceis de reconhecer que outros? Quais?

POSE

Alguma pose é mais fácil de reconhecer que outra? Qual?

TÓPICOS DE DISCUSSÃO

O que proporciona um reconhecimento adequado de sentimentos?

Pense nas dificuldades e nos erros mais frequentes que notou durante este exercício e compare-os com os da vida quotidiana.

Avaliação

recomenda-se avaliação qualitativa.

A sala de aula deve ter o mobiliário em forma de “U” para facilitar a comunicação entre os seus ocupantes.

Exercício 11: Condição associada

Objectivos

- Adquirir segurança ao falar dos seus próprios sentimentos antes e após eventos de comunicação.
- Partilhar as suas experiências, que consequências tiveram e como lidar com elas.

Instruções

Palavras escolhidas cuidadosamente enriquecem as apresentações. Deve-se falar para que as pessoas vejam, ouçam e experienciem o que está a ser dito.

Pense e escreva um texto curto sobre a sua experiência pessoal, experiência comum, um acontecimento, uma reunião, uma aventura comum. Os participantes devem poder ver, ouvir e experienciar de novo na sua imaginação interior.

Mais tarde o texto é lido na frente do grupo e discutem-se os efeitos.

Usam-se as seguintes expressões:

Ainda se lembra...?

Alguma vez se interroga sobre...?

Sempre que penso em...

Já alguma vez lhe aconteceu...?

Já deve ter vivido...?

Talvez já se tenha interrogado acerca de...

3 ÉTICA

“Julgamos as empresas e os responsáveis pelas suas acções e não pela sua declaração amável de intenções.”

Sir Adrian Cadbury

Este capítulo

- Descreve a ética no local de trabalho
- Estabelece a diferença entre ética e moral
- Apresenta a necessidade de um código deontológico
- Define os princípios éticos, deontologia profissional e responsabilidade relacionada com a ética na profissão de assessoria

Sejam quais forem os princípios éticos, normas ou leis, a resolução de problemas éticos deve-se-á basear na consciência individual de cada pessoa. Por exemplo, podemos referir a posição do poder dentro de uma organização e a sua tendência para comportamentos menos éticos como sendo a auto-limitação da consciência moral, um dos factores mais importantes dos actos humanos.

A apresentação de um código ético de uma organização é uma necessidade, pois é o respeito pelo código deontológico profissional. No entanto, a sua preparação e consciência ainda são um problema devido à complexidade da formalização de leis que facilitam o consenso ético, já que há leis que obrigam a ter um consenso pragmático e questionam a deontologia dessas mesmas leis.

Este capítulo discutirá a importância da ética na nossa vida quotidiana, bem como a sua influência na vida profissional, dando-lhe forma de acordo com os padrões que governam o bom trabalho das organizações.

Esta perspectiva será particularizada no PA, mostrando a relevância da ética no comportamento deste profissional.

A ética é uma maneira de estar, não restrita ao carácter religioso e moral concentrado no indivíduo, na sua convicção e responsabilidade, mas entendida como os princípios contíguos que governam a vida em sociedade (Cañas-Quirós, 1998).

“Agir correctamente hoje em dia é não só uma questão de consciência mas um dos requisitos importante para aqueles que desejam ter uma carreira frutuosa, respeitada e sólida”

(Jacomino, A., 2000)

A dificuldade em dar à palavra “ética” apenas um sentido é devido ao facto da aplicação da ética depender do contexto. No entanto, todas as definições têm em comum a relação entre a ética e a moral. Esta relação tem a sua origem nas palavras em si mesmas. Como podemos ver, a palavra “ética” tem a sua origem no termo grego *ethos*, que significa “carácter”. A tradução do grego para o latim originou a palavra *mos* (no plural temos *mores*), significando “hábito”, “comportamento”, “uso” que originou por sua vez a palavra “moral”. Podemos ver que ambos os termos se referem a um certo comportamento que não é inato mas é aprendido e assimilado pelo uso, e é o resultado da prática dominante da sociedade. Assim, a ética pode ser entendida como um conjunto de princípios básicos com o objectivo de disciplinar e guiar a moral e o comportamento das pessoas. Num sentido restrito, a ética é usada para referir os deveres e estabelecer as regras de comportamento no desempenho de actividades profissionais e na relação entre colegas e colaboradores. Neste caso, designa-se por deontologia profissional.

3.1 DUALIDADE ENTRE MORAL E ÉTICA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

A legalidade de uma acção é determinada pela lei. A moralidade de uma acção é determinada pelas regras éticas do certo e do errado. O comportamento ético requer seguir o espírito bem como a letra de lei. Um negócio ético segue regras e confia que os outros negociantes e os seus empregados farão o mesmo, apesar do facto de alguns profissionais de negócios sem escrúpulos se aproveitarem dessa confiança.

Os empregados podem comportar-se sem ética porque fazem aquilo que lhes dizem para fazer sem medirem as consequências. Podem ter medo de perder o seu emprego, ou podem não compreender as expectativas da administração. O clima corporativo determina muitas vezes o comportamento do empregado. Por exemplo, quando há controlos internos pouco rígidos, os empregados podem sentir-se livres para levar para casa artigos de escritório ou fazer um número de telefonemas pessoais excessivo. Os empregados podem ter de dizer “mentirinhas” para proteger os seus supervisores. Por outro lado, quando a administração trata os empregados como adultos dignos de confiança, estes provavelmente actuarão mais responsabilmente (Jaderstrom, et al., 1997).

3.2 A NECESSIDADE DE UM CÓDIGO DEONTOLÓGICO

O ambiente da organização é muito competitivo e complexo. As relações entre os diferentes níveis hierárquicos, colegas, clientes, accionistas, empregados, fornecedores e sociedade em geral são constantemente susceptíveis de conter tensões, disputa de responsabilidades e conflitos. Para ultrapassar tais dificuldades, as empresas optam por consolidar num documento a declaração de princípios, código deontológico a seguir, que terão impacto na concepção e na execução das mais diversas tarefas, nos comportamentos e nos contextos da actividade profissional. O objectivo principal do código deontológico é induzir os colaboradores a terem comportamentos éticos responsáveis.

O código deontológico é a referência para a prática profissional, reflectindo os valores corporativos e os princípios que têm de guiar o comportamento da empresa e das pessoas que a integram. Também deve inspirar os procedimentos e maneiras de trabalhar exigidos pelas relações profissionais. Para qualquer profissão existem princípios básicos como honestidade no trabalho, lealdade para com a empresa e os clientes e o respeito pela dignidade humana.

A preparação de um código deontológico profissional inclui um conjunto de aspectos que não só protegem a organização, mas também os respectivos profissionais. São esses aspectos os seguintes:

- Disciplinar e fiscalizar o exercício profissional;
- Determinar normas de comportamento;
- Promover a contribuição junto das organizações que representam os profissionais;
- Contribuir para o treino com uma mentalidade saudável de acordo com a profissão;
- Estimular a melhoria da profissão;
- Servir como instrumento de apoio e orientação;
- Melhorar o desempenho-padrão;
- Elevar o nível da profissão e dos novos profissionais.

Os princípios deontológicos são formulados de acordo com estes critérios.

3.3 PRINCÍPIOS ÉTICOS, DEONTOLOGIA PROFISSIONAL E RESPONSABILIDADE SOCIAL

Princípios éticos são valores estruturados num conjunto de regras deontológicas que são impostas à consciência colectiva como modelo comportamental e têm de ser seguidos quotidianamente como instrumento para melhorar o desempenho da organização e dos seus colaboradores.

A actividade profissional obriga a lidar com muitas situações e adversidades. As adversidades e um grupo de diferentes situações podem tornar-se mais fáceis através da aplicação de princípios deontológicos na prática. No entanto, no ambiente da organização, estudar e aprofundar estes princípios é um desafio difícil, porque os princípios deontológicos não são universais – dependem da cultura, dos valores e tradições da sociedade onde o indivíduo vive.

A decisão deontológica não é fácil, quer dizer, não é simples decidir o que está correcto, o que é aceitável ou benéfico numa situação específica. Também não é fácil colocar em prática os princípios éticos porque, às vezes, os objectivos e interesses da organização não são os mesmos interesses dos empregados. No entanto, esta dificuldade não deve ser uma desculpa para a existência de comportamentos “menos conformes” (Leal, J.P., 2004).



Figura 26: Uma PA a espreitar o trabalho do seu chefe.

A deontologia, ou teoria do dever, é um termo que refere o ramo da ética que tem normas e deveres morais como objecto de análise (Bentham, 1834). A deontologia profissional é uma aplicação de deontologia. Vamos de uma ética normativa para uma descritiva e prescritiva que organiza sistematicamente os ideias e as normas que devem guiar a actividade profissional. Na ética descritiva e prescritiva, encontramos os deveres que estabelecem as normas de comportamento no desempenho profissional das suas actividades, nas relações com os clientes, colegas e superiores (ISCTE, 2000). A deontologia profissional é co-responsável pela sociedade organizacional forte e funcional dentro dos princípios deontológicos propostos pela empresa.

Para facilitar a identificação de um comportamento ético adequado para cada profissão, temos um código deontológico que oferece orientação, estabelece directivas a serem seguidas e mantém um nível de comportamento profissional digno. Em apêndice, apresentamos o código deontológico da profissão de assistentes de negócios portugueses, bem como o americano.

Por último, algumas palavras sobre a responsabilidade social. Esta não é uma questão APENAS relacionada com o profissional de assessoria, mas este pode desempenhar um papel importante, ESTABELECENDO a diferença na vida quotidiana da organização. Como é que isso é possível? Existem muitas pequenas coisas que ele / ela pode fazer que marca a diferença - uma palavra de encorajamento, um feedback positivo, um sorriso, um “obrigado”, um “por favor”, reciclagem, abrir a porta para alguém, manter o ambiente limpo e encorajar os outros a fazerem o mesmo, tratando todas as pessoas como ele / ela gostaria de ser tratado.

3.4 A ÉTICA E O PROFISSIONAL DE ASSESSORIA

O PA competente ocupa a posição de assistente dentro da empresa estando conseqüentemente em contacto permanente com todo o tipo de informação da organização, sujeito a todos os tipos de pressão interna e externa inerentes à posição que ele ou ela ocupam na organização (Hernandes e Medeiros, 1985).

É através desta profissão que muitas decisões dentro da organização são tomadas sem a ajuda ou conselho de níveis hierárquicos mais elevados, acelerando todo o processo. Os assistentes de negócios contribuem com as suas capacidades profissionais e intelectuais, sendo em muitos casos o elemento coordenador dos diferentes departamentos (op. cit.).

As situações descritas acima justificam a importância da existência de princípios deontológicos profissionais sólidos nesta área. Como exemplo destes princípios vitais podemos mencionar os seguintes: evitar trocar ideias sobre transacções comerciais; evitar falar acerca da vida privada dos outros colaboradores; não revelar a vida profissional da hierarquia (op. cit.).

De acordo com o regulamento dos códigos deontológicos comportamentais, o PA tem também de considerar a necessidade de deixar as preocupações fora do escritório; procurar oportunidades para melhorar a sua capacidade de observação; não demonstrar enfado ou fúria por precisar de trabalhar até mais tarde; lidar com paciência e compreensão com todas as pessoas; cooperar com os colegas; ser agradável, amigável e prestável; desenvolver a iniciativa e criatividade no trabalho; ser discreto; expandir o conhecimento e o treino; desenvolver a sua responsabilidade.

O comportamento ético do PA deve ser tutelado pela honestidade enquanto cria um ambiente de confiança baseado na verdade. Este profissional deve actuar cuidadosamente, mostrando confiança, objectividade e respeitando a hierarquia da empresa. É necessário que ele ou ela proceda com ética nos seus hábitos e práticas profissionais.

O profissional desta área deve ter sempre em conta o facto que as pessoas com quem trabalha todos os dias na organização devem ser sempre respeitadas. A formalização deste respeito pode ser obtida através de um código deontológico combinado e respeito em relação aos outros, evidenciando a necessidade de honestidade, sem perder a ideia do problema da empresa profissional, levando em consideração estas questões que a afectam directamente.

O relacionamento com os superiores pede bom senso, equilíbrio, sobriedade, lealdade e honestidade. O profissional deve saber como ouvir e ajudar o seu chefe, ser neutro quanto à raça, cor de pele, religião e política. Ele ou ela deve ser capaz de se manter à distância e forte mas ao mesmo tempo gentil e com educação, evitando todo o tipo de relações pessoais e/ou íntimas para prevenir qualquer possibilidade de assédio (Aguilar, 1994). A retaliação é um direito que deveria poder ser usado por qualquer profissional. Isto deve poder ser aplicado junto a um superior e tem de ser bem provado e feito numa maneira civilizada.

Um outro aspecto a ter em conta no comportamento dos assistentes de negócios é o dever de não ceder a pressões que condicionem a sua obrigação ética de informar convenientemente os seus superiores acerca de factos e situações que podem ser importantes para a empresa.

Também há algumas faltas éticas relativas à interacção com os clientes. A responsabilidade do PA é tornar-se um elo entre os clientes e a empresa através de comportamentos éticos simples, como por exemplo saber ouvir o cliente, como tratá-lo(a) de uma maneira educada.

Síntese das ideias chave dos princípios éticos de um PA:

- Honestidade;
- Lealdade para com a empresa;
- Formação da consciência profissional;
- Execução do trabalho com alto nível de profissionalismo;
- Respeito pela dignidade humana;
- Secretismo;
- Discrição no desempenho dos deveres;
- Prestação de contas ao chefe;
- Observação de normas administrativas da empresa;
- Tratamento de todas as pessoas com respeito e cortesia (superiores, colegas e outros colaboradores);
- Apoio dos esforços dos outros para melhorar o seu desempenho.

Seguidamente, descreveremos algumas situações nas quais a observância de normas éticas deve estar sempre presente.

3.4.1 Algumas Situações na Organização e as Normas Deontológicas

Nesta secção iremos referir algumas situações nas quais o PA deverá seguir o código deontológico.

Copiar o material impresso e ‘software’

Uma questão legal importante no escritório dos dias de hoje envolve a Lei dos Direitos de Autor. A Lei dos Direitos de Autor define os direitos dos donos que autorizam outrem a usar o seu trabalho. A protecção dos Direitos de Autor aplica-se ao material publicado, software, peças musicais, fotografias, gravações sonoras e filmes. Reproduzir, mostrar ou interpretar trabalho registado sem permissão é violar a Lei dos Direitos de Autor (Jaderstrom, 1997).

É permitido o uso legal ao copiar qualquer obra. Por esse motivo, duplicar documentos impressos para fins, tais como a crítica, o comentário, a reportagem noticiosa, o ensino ou a investigação, geralmente não viola as leis dos direitos de autor. Temos como exemplo o facto de podermos distribuir legalmente aos funcionários um artigo que foi publicado num jornal ou numa revista, mas, no entanto, copiar um artigo e usá-lo num seminário onde se aplica um valor de inscrição é ilegal.

É ilegal duplicar software se estiver registado. Embora as licenças variem, o software deve ser tratado como se fosse um item único, como um livro e não deve ser usado por mais de um indivíduo de cada vez. Estes programas e/ou acessórios podem ser transpostos de um computador para outro, mas instalar cópias do mesmo programa em mais de que um computador é ilegal (op. cit.).

Chamadas telefónicas de negócios versus pessoais

Todas as empresas definem a sua política e fazem-no ou formalmente por escrito ou informalmente pelo exemplo dos superiores hierárquicos em relação às chamadas telefónicas pessoais no emprego. Normalmente, cobrar chamadas pessoais de longa-distância à empresa e ocupar os telefones da empresa com chamadas pessoais são práticas inaceitáveis. Algumas empresas verificam a factura telefónica detalhada mais pormenorizadamente que outras e confrontam os empregados com as chamadas questionáveis.

É melhor informar-se quanto à política utilizada pela empresa quando o profissional é contratado, para evitar constrangimentos ou perguntas acerca da sua integridade pessoal. Só porque “toda a gente o faz”, não quer dizer que esteja correcto.

Materiais de escritório da empresa versus pessoais

Pode-se levar para casa papel, canetas e agraphadores? Deve-se colocar estas questões na altura da contratação. Os empregados que viajam ou trabalham para a empresa em casa, podem ter autorização para levar materiais para fora do escritório. Os empregados que levem este material para o seu uso pessoal, podem, no entanto, ser acusados de roubar. Alguns negócios podem ter controlos mais apertados que outros na área dos materiais e são capazes de verificar que quantidade de material é levado e por quem. Se a empresa usar um código de conduta para os materiais de escritório, levá-los para seu uso pessoal é uma violação do mesmo.

Partilhar informação confidencial

Se o profissional não tem a certeza se um tema deve ser tratado confidencialmente, aja com o bom-senso. Se o PA decide partilhar informação confidencial, deve compreender que as suas acções constituem causa para despedimento com justa causa se for descoberto.

Sugerem-se os seguintes elementos para salvaguardar a informação confidencial:

- Diga “Não posso discutir isso, pois é confidencial”;
- Evite deixar informação no ecrã do computador, na secretária ou no telefax;
- Utilize uma palavra-chave para dificultar aos outros o acesso aos ficheiros do seu PC. Transfira informação confidencial para um Cd-rom ou outro dispositivo;
- Guarde os seus ficheiros fechados na gaveta da secretária ou num armário de arquivo separado

Encobrir a falta de uma chefia

O PA pode ter de encobrir a falta da/do seu superior. Se a chefia lhe pede especificamente para contar uma mentira quanto ao sítio onde está, o PA não deve entrar em grandes explicações acerca da razão pela qual ela/ele acha que é pouco ético. Simplesmente diga: “Desculpe, mas não me sinto bem em dizer isso. Se quiser posso dizer...”. A maior parte das chefias não espera que

o pessoal de apoio execute pedidos poucos éticos. Mesmo se uma chefia não concordar com o julgamento da situação por parte da/do PA, provavelmente não será solicitado a executar essa tarefa de novo.

Outros erros éticos a evitar

Num cenário de trabalho é importante considerar as necessidades dos outros e não apenas as nossas. Abaixo estão listados erros éticos que se devem evitar:

- Culpar “a empresa” ou a chefia pelos seus próprios erros ou pelos dos outros empregados;
- Colher os louros devido a sugestões ou ideias de um outro empregado;
- Proteger colegas com fraco desempenho da disciplina correctiva ou do despedimento;
- Suprimir informação acerca de acidentes de trabalho ou não denunciar perigos para a saúde e segurança no trabalho.

3.4.2 Comportamento Anti-Ético

Agir de uma forma ética dentro de uma organização é crucial para a sobrevivência sã da mesma. Os princípios deontológicos funcionam como um instrumento importante de coordenação e harmonização do mundo de uma organização.

Práticas anti-éticas juntamente com a não observância de princípios éticos por membros de uma organização, a curto e a médio prazo têm consequências danosas para a empresa. Estas consequências podem resultar, por exemplo, em conflitos, má imagem corporativa a nível interno e, a nível externo, perda de notoriedade e o surgir de problemas fiscais.

No próximo parágrafo descrevemos alguns comportamentos anti-éticos:

- Usar informação e influência ganhas pela posição profissional para ganhar vantagens pessoais;
- Fazer declarações que constituam um perigo para a divulgação de informação secreta;
- Oferecer serviços a um preço mais baixo, para evitar que a outra pessoa faça o serviço;
- Recusar-se a trabalhar;
- Oferecer maus serviços, para atrasar mais que o necessário a execução deles ou para os abandonar sem uma explicação razoável;
- Delegar noutras pessoas a execução de trabalhos que nos foram pedidos;
- Incitar ao desacordo;
- Usar a sua influência como meio de obter um favor ou a benevolência do chefe;
- Recusar colaborar numa tarefa específica;
- Não ajudar os colegas quando eles pedem ajuda;
- Ter um comportamento egoísta na transmissão de experiências e conhecimento;
- Fazer declarações impróprias e inexactas.

3.4.3 Alguns Conselhos pata Resolver uma Situação Anti-Ética

Por vezes podemos ser confrontados com uma situação que é anti-ética ou ilegal ou ambas. Temos de decidir qual é a melhor forma de lidar com o problema. É evidente que todas as escolhas têm consequências; quando fazemos uma escolha, temos de definir o problema e pesar as consequências potenciais. Temos de calcular os riscos de avançar ou de ficar calado e de calcular as hipóteses de ser despedido, repreendido, admoestado ou ver uma promoção ser adiada. Também temos de viver com o stress possível que a situação cause.

| | |
|---|--|
| DEFINIÇÃO DO PAPEL DE UM PROFISSIONAL DE ACESSORIA | <p>A resposta às questões que se seguem, pode ajudar a tomar uma decisão:</p> <ul style="list-style-type: none">– Qual é o problema?– Há alguma lei contra? Existe uma política da empresa que seja contra?– Quem é afectado pela decisão? Como é afectado?– Quais são as alternativas? Quais são as consequências das alternativas?– Quem posso consultar para me ajudar?– Como é que a decisão que tomar a/o fará sentir? Qual é a relação disso com os seus valores pessoais? Será que isso reflecte o tipo de pessoa que você é ou quer ser e o tipo de empresa para a qual quer trabalhar? |
| COMUNICAÇÃO NO LOCAL DE TRABALHO | |
| ÉTICA | <p>Em suma, o código deontológico é a referência para a actividade profissional e reflecte os valores da cultura e dos princípios da organização que devem guiar o comportamento na empresa e os seus membros.</p> <p>A cultura organizacional pode ser resumida com o conjunto de valores e normas que guiam as interações dos membros na organização e com o público exterior à empresa. A cultura da organização tem, portanto, a sua fonte nas pessoas, também no indivíduo, na ética profissional e social à qual eles estão expostos.</p> <p>Hoje em dia, o PA é um elemento que está presente praticamente em todas as organizações, assumindo um papel mais activo, participativo e importante. A sua importância na empresa é acrescida pela necessidade de exercer com responsabilidade ética. Tornar triviais os valores morais e éticos deste profissional levará ao crescimento de uma imagem corporativa negativa e a uma gestão da organização negativa.</p> <p>A ética na profissão dos assessores, bem como em todas as profissões, é a base para o bom funcionamento de uma organização.</p> |
| ASSÉDIO SEXUAL | |
| MOBBING (Violência) | |
| PARTICULARIDADES CULTURAIS | |
| BIBLIOGRAFIA E REFERÊNCIAS | |
| Projecto InterCom PROTOCOLO E ETIQUETA ORGANIZACIONAL | |

3.5 EXERCÍCIOS

Os objectivos que se vão apresentar, aplicam-se aos três exercícios seguintes.

Objectivos

- Pesquisar em bibliotecas, ou na Internet, documentos relacionados com ética, lê-los tendo em vista a formação de uma opinião consistente.
- Adquirir um espírito crítico acerca de ética.
- Expressar a sua opinião com argumentos de peso.
- Viver em sociedade respeitando algumas regras importantes como os direitos humanos.
- Agir em sociedade com preocupações éticas.
- Alcançar um sentido de cidadania respeitando a liberdade dos outros.

Avaliação preconizada aplica-se igualmente aos três exercícios que se seguem, ou seja, a avaliação qualitativa de acordo com os objectivos pré-estabelecidos.

Os argumentos a respeito de cada um dos três exercícios, devem ser apresentados com os alunos sentados à volta de uma mesa redonda, ou com a sala em “U”.

Exercício 1: Situações para comentar/analisar do ponto de vista ético

Instruções

São apresentados aos alunos situações hipotéticas para analisar e expressarem-se sob o ponto de vista ético. Os alunos podem pesquisar documentos na Internet para completar/suportar as suas opiniões.

a) Comente a situação seguinte. O que acha do comportamento da PA?



Figura 27: Exemplo de um comportamento.

Exercício 2: Frases para discutir/comentar

Instruções

Apresentação de frases aos alunos para discutir ou comentar, reforçam a dificuldade de actuar de acordo com os padrões éticos que tutelam os objectivos da organização em detrimento dos objectivos pessoais:

- Um superior revela à sua/ao seu PA que avaliará outro empregado sem o seu conhecimento. Como esse colega é seu amigo pessoal, como agiria sabendo que o resultado dessa avaliação poderia levar ao seu despedimento?
- O que faria se fosse testemunha de um comportamento anti-ético que pudesse causar sério dano à empresa? Exporia, ou interpelaria o seu colega?

Exercício 3: Situações práticas

Instruções

O tutor pode simular várias situações – éticas e anti-éticas – para que o aluno possa ver como reagiria. Discuta os resultados.

4 ASSÉDIO SEXUAL

- Este capítulo
- Define assédio sexual
 - Descreve algumas situações de assédio sexual, bem como as suas causas e consequências
 - Apresenta formas de tratamento e prevenção
 - Descreve a legislação do EU sobre esta matéria
 - Descreve a legislação da União Europeia sobre esta questão
 - Descreve como o assédio sexual é considerado nos diferentes países parceiros deste projecto

Este capítulo trata do assédio sexual e dos seus diversos tipos, de algumas leis recentes de alguns países da União Europeia que regulam esta má conduta, as formas de o prevenir e o corrigir da situação.

O assédio sexual não é um fenómeno novo nem uma ocorrência rara. O assédio sexual sempre existiu, mas a vergonha, o medo e a falta de legislação em muitas sociedades silenciou o assunto. Hoje em dia, o assédio sexual é uma realidade e é discutido tanto no domínio público como no privado; Assédio sexual (AS) é mais discutido hoje em dia, devido à abertura de espírito e à cobertura dos meios de comunicação social, mas sempre aconteceu. O facto principal é que finalmente neste século o AS está a ser tratado dentro de um quadro jurídico.

Avanços sexuais que não sejam bem-vindos, pedidos de favores sexuais ou outra conduta verbal ou física de índole sexual constituem assédio. Pode afectar o desempenho do trabalho de um indivíduo ou criar um ambiente de trabalho intimidatório, hostil ou ofensivo. O assédio sexual não é um mito e interfere com a vida da vítima. Os assediados não são apenas mulheres e o assediador pode ser do mesmo sexo.

Geralmente, é uma situação que acontece em locais de trabalho, frequentemente relacionado com situações de poder e pode afectar o desempenho individual, ou criar um clima intimidativo, hostil, ou propiciar um contexto de trabalho ofensivo. O AS não é um mito e interfere deveras na vida da vítima.

4.1 DEFINIÇÃO DE ASSÉDIO SEXUAL

A definição de Assédio Sexual (AS) pode diferir conforme as Instituições. Mas podemos dizer que é uma acção muitas vezes reconhecida no local de trabalho e é considerada um problema, mas é praticada de uma forma dissimulada e tratada em segredo.

De acordo com várias leis, o AS é um comportamento de natureza sexual, ofensivo praticado por pessoas que possuem autoridade relativamente àqueles que podem ser beneficiados ou ser prejudicados na sua posição oficial. Por isso, é prioritariamente uma questão de abuso de poder e não de sexo.

O AS quebra a confiança entre duas pessoas que deveriam estar na organização apenas para trabalhar. Demonstra falta de profissionalismo, de ética e destrói a relação profissional.

Também há outras formas de assédio, tal como o assédio moral e o psicológico. Muitas vezes as pessoas confundem AS com o assédio moral. Este último acontece quando alguém se comporta mal e trata a outra pessoa como se esta fosse inferior no local de trabalho ou na sociedade.

O AS pode revestir formas que vão desde sinais visuais, gestos e outro comportamento não-verbal, até abuso verbal ou mesmo contacto físico. Os tipos de AS podem também variar em grau de importância. As palavras-chave deste mau comportamento são: “desencorajado, indesejado e inaceitável”.³



Figura 28: Comportamento inadequado (assédio), por demasiada proximidade e olhar indiscreto, no local de trabalho.

Segundo os normativos norte-americanos, há dois tipos diferentes de AS⁴:

1. A. S. “Quid Pro Quo” ocorre quando há:
 - a) Submissão à tal conduta, implícita ou explicitamente, pode pôr em causa o emprego de um indivíduo;
 - b) Submissão ou rejeição de tal conduta por um indivíduo é usada como base para as decisões de emprego afectando esse mesmo indivíduo.

Neste género, uma investida de índole sexual pode constituir assédio se for ligada à concessão ou negação de emprego ou benefícios no emprego.

2. Ambiente hostil de AS consiste em investidas sexuais indesejadas, pedidos de favores sexuais e outra conduta verbal ou física de natureza sexual com o objectivo ou efeito de interferir insensatamente no desempenho laboral do indivíduo ou criar um ambiente de trabalho intimidatório, hostil ou ofensivo.

Uma situação de ambiente hostil geralmente implica um padrão de conduta ofensiva; depende de factores, tais como:

- se a conduta foi de índole verbal, ou física ou ambas;
- se a conduta foi frequentemente repetida;
- se a conduta foi hostil ou visivelmente ofensiva;
- se o alegado assediador foi um colega ou empregador;
- se outros se juntaram a cometer o assédio;
- se o assédio foi dirigido a mais do que um indivíduo.

O AS num ambiente de trabalho hostil, em contraste com o assédio qui pro quo tem uma natureza discriminatória mais difícil de identificar.

Personalidade e atitudes do assediador

Os motivos e o comportamento podem variar consoante os assediadores. Foram identificadas quatro características para ajudar a compreender melhor a dinâmica que pode influenciar o comportamento do assediador.

Assediador Público versus Assediador em Privado: os assediadores públicos visíveis nas suas atitudes sedutoras ou sexistas em relação aos colegas, subordinados ou alunos. Gostam de dizer piadas sexistas ou sexuais e podem ser abertamente sexuais ou sedutores na sua abordagem. Os assediadores em privado preocupam-se muito com a sua imagem, cultivando personalidades que parecem ser contidas ou conservadoras. No entanto, quando estão sozinhos com a sua vítima mudam drasticamente de comportamento.

O Intocável versus Aquele-que-arrisca: o Intocável não considera as consequências das suas acções, julgando-se em controlo, livre de qualquer risco real e para além do limite das censuras ou reprimendas. Podem até gabar-se de ter ligações sexuais com colegas, subordinados ou alunos, vendo isto como um desafio ao sistema. Aquele-que-arrisca sabe que está a ser “malandro” e as suas acções são uma declaração, enquanto teme ao mesmo tempo ser punido pelas transgressões. Estes vacilam entre a quebra total de regras e o sentido de culpa devido

à imoralidade das suas acções. O alvo dos seus assédios sexuais simbolizará a transgressão e simboliza a fraqueza do assediador.

O Sedutor-Exigente versus Iniciador-Passivo: o Sedutor exigente é um jogador de poderes, o qual engendra activamente encontros sexuais, usando a sua posição para o fazer. O exigente tem pouco mais que desprezo pelos seus alvos e exige favores sexuais como uma maneira de manter as pessoas “no seu lugar”. O Iniciador-passivo é aquele que presta atenção redobrada ao subordinado ou aluno, faz *flirt* e é lisonjeiro, mas não faz avanços sexuais abertos. Ele argumentará que se o subordinado é aquele que inicia o contacto sexual, então o superior não é culpado de nenhuma transgressões.

O Conquistador Sexual versus Sedutor Apaixonado: o Conquistador sexual é o típico Don Juan (ou Juanita) que seduz muitas pessoas. Lembrar-se-á pouco acerca de cada conquista, pois só está interessado em números. Em muitos casos, nem será capaz de ligar a cara ao nome. O Apaixonado começa por desenvolver um “fraquinho” por subordinado ou um aluno, que pode evoluir para sentimentos mais fortes. A atracção por vítimas que estão mais abaixo na hierarquia acontece primeiramente nestes casos, porque o Apaixonado se sente mais forte e mais poderoso do que se sentiria numa relação com alguém em pé de igualdade. Eles querem ser admirados e ser o centro da relação. Querem ser o líder que “guia” o amante. Em muitos casos os Apaixonados estão muito descontentes com o seu estatuto dentro dos departamentos ou empresas e a relação com o subordinado é uma panaceia para este facto e ajuda a elevar a auto-estima.

Segundo Boland⁵, há geralmente mais do que um tipo de comportamento assediador, portanto um único assediador caberá em mais do que uma categoria:

4.2 CIRCUNSTÂNCIAS DO ACONTECIMENTO

Normalmente são as mulheres que sofrem mais assédio, mas também acontece aos homens. A vítima pode até ser do mesmo sexo e pode afectar qualquer outra pessoa devido à sua conduta ofensiva. O assediador pode ser o empregador da vítima, o chefe de um diferente sector da empresa, a sua chefia directa ou um representante.

É altamente aconselhável e ajuda a vítima, se informar o assediador que a atitude dele não é bem-vinda, mesmo se este julgar que o é, e deve parar. A pessoa molestada deve usar todos os mecanismos de reclamação à sua disposição, ou apresentar queixa contra o agressor ou pelo menos pedir conselhos junto de um advogado.

O AS pode ter várias causas possíveis: problemas mentais ou traumáticos, sentido de falta de distância e luta pelo poder. Geralmente não há relação entre o molestador e o molestado. Raramente o molestado tem uma percepção clara que está a ser assediado sexualmente.

É muito importante denunciar o assediador sexual, pois há leis que protegem as vítimas. Normalmente as pessoas têm medo de denunciar este comportamento, pois têm medo de perder os empregos ou ficam envergonhados de se tornarem mal consideradas pelos colegas de trabalho⁶ e pela sociedade.

Não se deve hesitar em denunciar a situação e primeiramente deve-se pensar como fazê-lo. Deve-se esperar pelo momento certo para fazer com que o agressor “retire a máscara”. Tem de se lidar com a situação diplomaticamente e juntar provas, por exemplo, um *e-mail* inegável ou uma mensagem com um convite inapropriado, a menos que ninguém acredite na vítima⁷.

Conforme a opinião de O’Conner e Vallabhajosula (2003)⁸, o A. S. provoca problemas psicológicos, tanto a nível profissional como pessoal, cujos efeitos mentais só se farão notar, na vítima, a longo prazo.

⁵ http://en.wikipedia.org/wiki/Sexual_harassment

⁶ <http://ajudaemocional.tripod.com/rep/id78.html>

⁷ <http://expressoemprego.clix.pt/scripts/indexpage.asp?headingID=3905>

⁸ <http://www.nyas.org/ebriefreps/ebrief/000291/presentations/rr03.pdf>

³ <http://www.mith2.umd.edu/WomensStudies/GenderIssues/SexualHarassment/>

⁴ <http://www.mith2.umd.edu/WomensStudies/GenderIssues/SexualHarassment/Q-and-A.html>

As vítimas de AS podem vir a sofrer de insegurança, depressão, tristeza, ansiedade, irritabilidade, fúria, baixa auto-estima, choro incontrolável, fadiga, cefaleias, perda de peso, problemas gastrointestinais e dentários, problemas sexuais, bem como estados de espírito e sentimentos como confusão, vergonha, culpa, embaraço, negação e isolamento.

As vítimas de AS podem vir a cometer suicídio. Além disso, o risco de desenvolver desordens de stress pós-traumático (DSPT) ou “Grande Depressão” é significativamente mais alto nas vítimas femininas de AS do que entre pessoas que nunca foram assediadas.

4.3 TRATAMENTO/PREVENÇÃO DO ASSÉDIO SEXUAL

O AS geralmente devasta a saúde da vítima. Por vezes as vítimas pensam até que estimularam o assediador mas, na realidade, isso é um erro. Os efeitos psicológicos são muito sérios e, em muitos casos, é necessário tratamento psicológico.

A solução mais eficiente para o AS é a prevenção. Pode diminuir a quantidade de queixas de AS. O Departamento de Recursos Humanos das organizações tem que estar consciente de que assédio sexual pode ocorrer e ser sensível aos problemas que daí advêm para o local de trabalho, nomeadamente a criação de tensão, tumultos e complicações legais.

Caminhos possíveis

- Numa organização, os empregadores, os directores e os supervisores devem:
1. Comprometer-se a comunicar directamente a política de AS a todos os empregados e assegurar que todos recebam uma cópia da mesma. A política deve ser divulgada através de um memorando no escritório ou afixada num placard.
 2. Promover sessões ou debates em workshops ou reuniões sobre este tema destinadas a todos os colaboradores.

As vítimas devem sempre: (1) desencorajar o assediador e dizer-lhe que o seu comportamento não é bem-vindo; (2) delatar a situação à administração, direcção e/ou às autoridades legais.

Os efeitos prejudiciais do A.S. não só afectam negativamente a vítima e os seus colegas, como também a moral da empresa e a produtividade no trabalho descem⁹.

Os empregadores têm de assumir um papel activo na prevenção do AS. O quadro seguinte explica todos os procedimentos que estes responsáveis devem seguir para prevenir este problema.

Quadro 4: Responsabilidades dos empresários.

| RESPONSABILIDADES | CARACTERÍSTICAS |
|-------------------|--|
| Compreensão | <ul style="list-style-type: none">• Procurar e conhecer política e procedimentos de assédio sexual;• Distribuir um exemplar da política do assédio sexual a todos os empregados;• Deve examinar sentimentos, atitudes e opiniões quanto a este assunto. |
| Observação | <ul style="list-style-type: none">• Estar consciente dos comportamentos ou incidentes potenciais de assédio sexual no local de trabalho;• Deve prestar atenção à forma como os empregados interagem;• Deve ser sensível às pessoas que podem ser ofendidas pelos comportamentos verbais e não verbais dos outros;• Deve prestar atenção a formas subtis de assédio sexual. |
| Modelo | <ul style="list-style-type: none">• Mostrar o tipo de comportamentos convenientes. |
| Resolução | <ul style="list-style-type: none">• Os empregados devem saber que, se houver um incidente de assédio sexual, a chefia tomará de imediato medidas apropriadas;• Quando ocorre assédio sexual, a chefia deve consultar a direcção ou a administração executiva (CEO);• O empregador tem de mostrar aos empregados que tem sempre a porta aberta e que todos os que sejam assediados ou pensam que o assédio está a ocorrer podem recorrer confidencialmente a ele. |
| Treino | <ul style="list-style-type: none">• Estimular a consciência sobre assédio sexual;• Preparar programas de treino preventivo;• Discutir, formal ou informalmente, assuntos relacionados com assédio sexual. |

Mas os empregados também têm um papel importante na redução e prevenção de AS no local de trabalho. Estes papéis principais para prevenir AS são:

3. Combater o AS quando ocorre;
4. Responder efectiva e rapidamente quando ocorre;
5. Participar em programas de treino preventivo e de consciencialização quanto ao AS.

O quadro seguinte explica quais são as actividades e responsabilidades mais importantes dos empregados sobre este assunto.

⁹ <http://www.mith2.umd.edu/WomensStudies/GenderIssues/SexualHarassment/>

Quadro 5: Responsabilidades dos empregados.

| RESPONSABILIDADES | CARACTERÍSTICAS |
|---------------------|--|
| Compreensão | <ul style="list-style-type: none"> Obter a política de assédio sexual do departamento de Recursos Humanos; Deve examinar sentimentos, atitudes e opiniões quanto a este assunto. |
| Observação | <ul style="list-style-type: none"> Estar consciente de potenciais comportamentos e incidentes de assédio sexual no trabalho; Ser sensível a indivíduos que podem ser ofendidos por comportamentos verbais e não verbais de outros; Deve prestar atenção a formas subtis de assédio sexual; Deve desencorajar comportamentos sexuais que afectem negativamente a participação no trabalho. |
| Exame | <ul style="list-style-type: none"> Não partir do princípio que os empregados gostam ou querem ouvir piadas ou comentários de orientação sexual acerca do seu aspecto, ou ser tocados, olhados, “namoriscados” ou que se lhes deve fazer propostas de encontros ou favores sexuais; Devem prestar atenção à resposta dos outros para evitar ofensas sem intenções; Pensar se os comportamentos verbais e não verbais poderão ter um impacto negativo nas atitudes dos outros empregados em relação ao trabalho; Examinar os próprios comportamentos, gestos e comentários; Um empregado deve ter uma atitude determinada em relação ao assediador para desencorajar o seu comportamento. |
| Confrontação | <ul style="list-style-type: none"> O assediador sexual deve ser confrontado imediatamente; Se possível, deve-se fazer saber ao assediador que o seu comportamento afecta negativamente a vítima no seu desempenho no trabalho; Se possível, deve-se fazer saber ao assediador que estes tipos de comportamentos são ofensivos. |
| Resolução | <ul style="list-style-type: none"> Procurar conselho confidencial para desenvolver uma estratégia de resolução pessoal; Se o comportamento ofensivo continuar, pode ser necessário resolver o problema recorrendo à política de assédio sexual; Documentar os incidentes de assédio sexual. Os relatórios devem ser pormenorizados, precisos quanto a datas, horas, locais e pessoa(s) envolvidas. |
| Apoio | <ul style="list-style-type: none"> Se alguém souber que alguém está a assediar outrem, deve dizer ao assediador que 1) há efeitos negativos; 2) essa conduta não é profissional nem ética; 3) o comportamento é ofensivo e inaceitável; 4) o comportamento é uma violação da política de assédio sexual e dos direitos civis e pode ser punida por leis criminais; Se alguém souber que alguém está a ser assediado, dê-lhe o seu apoio. |

4.4 O ASSÉDIO SEXUAL E A LEGISLAÇÃO NA U. E.¹⁰

O AS é uma forma de discriminação e viola as leis em vários países da União Europeia.

Na Bélgica, a lei contra a discriminação, de Janeiro de 2003, proíbe claramente o A. S. tal como as Directivas Europeias. O mesmo acontece na Espanha, Países Baixos e Finlândia.

Na Suécia, a lei já inclui a obrigação por parte dos empregadores de investigar situações de AS e tomar as medidas necessárias para as resolver.

Em França, a lei social moderna, aprovada em Janeiro de 2002, mudou a lei do trabalho. Segundo ela, os trabalhadores têm o direito de ficar protegidos contra o assédio moral e é definido como uma acção cujo objectivo é deteriorar as condições laborais de alguém que podem pôr em causa a dignidade dela, ou prejudicar a sua saúde mental e física ou mesmo a sua carreira.

No Reino Unido, o AS é proibido pela lei existente e foi estabelecida uma jurisprudência de enquadramento mais alargado do que as directivas da União Europeia. A lei Britânica declara que há AS quando a dignidade de uma pessoa foi violada ou desestabilizada.

Na Irlanda, o AS já foi também praticamente proibido. O novo código foi aprovado em 2002, relativo à prática do AS no local de trabalho. Existe um guia que explica o significado de AS, como pode ser evitado e quais são as medidas a tomar se acontecer.

Há várias Directivas Europeias relativas a este assunto.

4.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS DE UM QUESTIONÁRIO

Todos os parceiros do Projecto Intercom aplicaram um questionário a profissionais de assessoria proeminentes. Eslovénia, Espanha, Grécia, Polónia e Portugal distribuíram 23 questionários.

O questionário compunha-se de 16 questões e a 15ª tinha a ver com assédio sexual. Os resultados podem ver-se no próximo quadro.

Quadro 6: Extracto do Questionário respondido por PA proeminentes.

| Já alguma vez esteve envolvido, directa ou indirectamente, com assédio sexual no seu local de trabalho? Como luta ou lutaria contra um eventual assédio sexual? | | |
|---|-----|-----|
| | Sim | Não |
| Eslovénia | 2 | 8 |
| Espanha | 0 | 5 |
| Grécia | 1 | 4 |
| Polónia | 0 | 5 |
| Portugal | 2 | 6 |

Quatro dos PAs **gregos** tiveram a sorte de nunca terem tido de enfrentar assédio sexual no trabalho. Um explicou que se algo assim acontecesse com o seu superior, ele deixaria o emprego. Um entrevistado foi confrontado com assédio sexual que não lhe era dirigido directamente mas era implícito. Portanto, ele enfrentou a situação com humor e rejeitou-a. O seu carácter ajudou-o a ser mais dinâmico quanto a esse assunto.

Todos os **polacos** afirmam nunca ter tido esse problema. Um PA diz que é bom trabalhar num ambiente normal e saudável. De qualquer forma, ele não teria hesitado em reagir. Na opinião de um PA polaco deve-se levar a situação com humor.

Seis PAs **portugueses** responderam que nunca tinham sofrido A.S. e dois responderam que já tinham sido vítimas. Estes dois últimos disseram que reagiram com naturalidade à situação e puseram-lhe um fim mantendo-se à distância. Os outros PAs consideraram que a sua reacção seria: se fosse necessário abandonariam o emprego (5); resistiria (1) e tentaria resolver a situação e se não fosse suficiente, apresentaria queixa (1).

Quanto ao assunto abordado na questão, oito PAs **eslovenos** responderam que nunca tinham estado envolvidos em AS. Se estivessem, resistiriam, falaria com a pessoa (4), e se isso não resolvesse a situação, delatariam ao seu superior (2), e então apresentariam uma queixa oficial (3). Dois PAs já foram vítimas de AS. Um deles ignorou a pessoa e manteve-se à distância; o outro dirigiu-se ao assediador e resolveu o problema rapidamente.

¹⁰ <http://www.stop-discrimination.info/3282.html>

Os cinco entrevistados **espanhóis** nunca foram vítimas de AS. Dois deles, se estivessem nessa situação, tentariam ficar calmos e resolver o problema discretamente; um PA denunciaria a pessoa e outro não saberia o que fazer.

Segundo estes resultados, podemos concluir que os PAs que já foram assediados lidaram com a situação mantendo a calma e naturalidade, mas criando uma relação mais distante.

Os PAs que nunca foram assediados sexualmente assumiriam posições semelhantes: falariam com o assediador para resolver o problema, apresentariam uma queixa oficial e falariam com o superior hierárquico.

Em suma, no local de trabalho há certas relações que temos de compreender e estudar para melhorar. Um dos fenómenos é o Assédio Sexual, um velho problema que apenas agora é tratado como tal devido à importância crescente dos direitos civis e à consciência dos direitos das mulheres em sociedade.

Existem diversos tipos de assédio sexual, que vão desde comportamento verbal ou não verbal a contacto físico. Quanto à União Europeia, a maior partes dos países tem leis que regulam o modo de lidar com o assédio sexual, mas (dos 27) nem todos os últimos países que entraram têm este assunto previsto na lei e a situação tem de ser vista à luz da lei que cobre a discriminação no local de trabalho.

As mulheres são as mais afectadas pelo AS, mas também pode acontecer aos homens e entre pessoas do mesmo sexo. As vítimas raramente relatam o assédio porque se sentem envergonhadas e têm medo de perder os seus empregos. As consequências do AS afectam não apenas a vítima, mas também os seus colegas e todo o ambiente de trabalho. Portanto todas as partes envolvidas têm interesse na sua prevenção e solução.

O perfil da vítima é uma mulher até aos 34 anos, não casada e profissionalmente qualificada, raramente tem a perspectiva de ser assediada e é socialmente pressionada para não delatar. O perfil do assediador é um chefe ou director de 45 anos de idade, casado com filhos, com educação a nível secundário e com uma personalidade excessivamente galante e reincidente.

A administração tem um papel importante a desempenhar, já que a prevenção é a melhor forma de evitar o assédio sexual. Portanto, a empresa tem de estimular a tomada de consciência quanto ao assédio sexual e o debate entre trabalhadores e colaboradores ou mesmo promover programas de prevenção.

Cada vez mais os acordos colectivos de trabalho consideram o assédio sexual no seu texto, pois os sindicatos e em particular as suas secções femininas conseguiram trazer este assunto à discussão.

4.6 ASSÉDIO SEXUAL NOS PAÍSES PARCEIROS DO INTERCOM

Após apresentar como se encara o AS em vários países da UE, vamos agora concentrar-nos na forma como os países do Projecto Intercom vêem a situação, quer dizer, a Grécia, Polónia, Portugal, Eslovénia e, finalmente, a Espanha.

4.6.1 Grécia¹¹

Embora, o AS seja proibido por lei, a Secção Feminina da Confederação geral dos Trabalhadores Gregos relatou que é um fenómeno amplamente disseminado. Os sindicatos relatam que processos por causa deste problema são muito raros. Num período de quatro anos, entre 1999 e 2003, apenas quatro mulheres apresentaram queixa e as sentenças foram muito brandas. As mulheres foram desencorajadas de apresentar queixa contra os assediadores pela família e

pelos colegas para não ficarem socialmente estigmatizadas. Em 2004, o Centro de Investigação para a Igualdade dos Sexos (KETHI, supervisionado pelo Secretariado Geral da Igualdade do Ministério do Interior, Administração Pública e Descentralização) apresentou os resultados do primeiro estudo nacional sobre assédio sexual no local de trabalho alguma vez feito na Grécia¹².

Os resultados finais mostram que o AS no local de trabalho é um fenómeno particularmente sério porque tal comportamento exerce pressão nas mulheres trabalhadoras, insulta a dignidade individual e reduz o trabalhador a um objecto sexual.

Há alguns números que mostram: as vítimas têm essencialmente até 25 anos; os assediadores são sobretudo chefes ou colaboradores (61%); em 67,5% dos casos, a administração da empresa não foi informada acerca do incidente; quando a administração ficou consciente desse facto (20%) não tomou medidas (56,7%); as medidas que alguns tomaram foram: o despedimento da vítima enquanto os assediadores foram apenas admoestados.

O perfil do assediador é: um homem casado até 45 anos de idade, com instrução de nível secundário; a principal razão para assim se comportar é a sua personalidade (21,7%) pois normalmente ele é um reincidente (15,8%).

4.6.2 Polónia

A Polónia é outro dos dez países que aderiram à União Europeia, portanto o seu sistema judicial foi alterado para se enquadrar nas leis europeias. A revisão introduziu conceitos antes desconhecidos na lei polaca. Uma grande alteração é o reconhecimento do assunto do assédio sexual que é definido como “toda aquela forma de conduta verbal, não verbal ou física de índole sexual indesejada com o propósito ou o efeito de violar a dignidade de uma pessoa, em particular quando cria um ambiente intimidatório, hostil, degradante, humilhante ou ofensivo”¹³.

Daí que o AS seja ilegal e expressamente proibido e os empregadores sejam obrigados a tomar “medidas preventivas” contra qualquer forma de discriminação, especialmente assédio sexual¹⁴. Os empregadores também estão obrigados a estabelecer “planos de igualdade” a nível de empresa, os quais devem ser fornecidos aos trabalhadores.

Apesar do AS ser proibido, uma organização para os direitos das mulheres julga que o assédio sexual é um problema grande e é sério porque, na maior parte das vezes, não é delatado. As vítimas não delatam este crime porque têm vergonha ou medo de perder o emprego. A consciência social do problema continua a aumentar, pois mais casos de AS são delatados e aparecem nos meios de comunicação social. Há casos que foram julgados sob uma lei que afirma que quem se aproveitar da sua situação de poder, numa relação para ganhar gratificação sexual, pode ser condenado até três anos de prisão¹⁵.

4.6.3 Portugal

A Comissão para a Igualdade no Local de Trabalho e no Emprego (CITE), que é composta pelos representantes do governo, associações do patronato e sindicatos, examina mas não julga queixas de AS.

Segundo, um estudo conduzido pelo Instituto Superior do Trabalho e Ciências Empresariais e publicado pela CITE, uma em cada três mulheres foi vítima de assédio sexual, que variou entre olhares ofensivos a propostas sexuais, insultos e ameaças e contacto físico forçado ou indesejado¹⁶.

¹² <http://www.eiro.eurofound.eu.int/2004/07/feature/gr0407103f.html>

¹³ <http://www.eiro.eurofound.eu.int/2003/11/inbrief/pl03111103n.html>

¹⁴ <http://www.eiro.eurofound.eu.int/2002/05/inbrief/eu0205201n.html>

¹⁵ <http://www.state.gov/g/drl/rls/hrrpt/2005/61668.htm>

¹⁶ <http://www.state.gov/g/drl/rls/hrrpt/2005/61669.htm>

A lei portuguesa relativamente a este assunto afirma que o AS é crime, um tipo de discriminação e acontece quando é levado a cabo por um superior no local de trabalho em relação a um candidato ou trabalhador (Nº 1 do Art. 24, Código do Direito do Trabalho).

O AS é considerado, no Nº 2 do mesmo artigo, “todo o comportamento indesejado relacionado com as condições do Nº 1, praticado quando alguém está a concorrer ao emprego ou dentro do seu próprio trabalho, actividade ou instrução profissional, com o objectivo de afectar a sua dignidade ou criar um ambiente intimidatório, hostil, degradante, humilhante ou desestabilizador”. Portanto, tem de haver uma relação de subordinação no trabalho para se considerar este comportamento como um AS. Se acontecer entre dois colegas do mesmo nível é considerado como uma violação dos direitos pessoais mas não uma questão de A.S..

O Nº 3 do Art.º 24 também diz que o AS é qualquer comportamento sexual indesejado sob a forma verbal, não verbal ou física com os objectivos referidos no Nº 2 (Gonçalves, 2003). A pena é de dois a três anos de prisão.

4.6.4 Eslovénia

Neste momento, o sistema judicial esloveno não proíbe explicitamente o AS. No entanto, o assediador sexual pode ser processado à luz da lei que proíbe o abuso sexual¹⁷.

A Eslovénia é um dos dez países que integraram a União Europeia em 2004. Devido a esse facto, o sistema judicial esloveno teve de ser alterado de acordo com as directivas da UE. Portanto, o direito do trabalho das relações laborais apresentou um número de novas provisões acerca da igualdade de oportunidades e do tratamento igual para homens e mulheres, parcialmente na preparação para a integração na UE em 2003.

Após estas provisões, o AS é proibido e o empregador é obrigado a fornecer um ambiente de trabalho, no qual nenhum dos trabalhadores seja sujeito ao tratamento indesejável por parte do empregador, dos superiores ou dos colegas no que toca à natureza sexual, incluindo tratamento físico, verbal ou não verbal, ou outro comportamento baseado no sexo que crie relações intimidatórias, hostis e humilhantes e um ambiente de trabalho que ofenda a dignidade dos homens e das mulheres no seu emprego.

O empregador viola esta provisão se não garantir que o ambiente não causa danos de acordo com os princípios da lei cível¹⁸.

Assédio psicológico não é um assunto que se discuta em debates públicos ou em negociações de acordos colectivos de trabalho. Mas há algumas alterações neste campo. A legislação que previne a discriminação, intimidação e assédio no ambiente de trabalho cobre parcialmente estas questões. A Confederação dos Sindicatos Livres da Eslovénia, com a sua Comissão Para a Igualdade das Oportunidades, preparou um projecto-lei para acordos colectivos com o objectivo de ajudar as vítimas de discriminação em todos os sentidos, intimidação e assédio sexual¹⁹.

Alguns novos acordos colectivos incluem cláusulas relacionadas com assédio psicológico, por exemplo o Artigo Nº8 do acordo colectivo para bancos declara que “os empregadores são responsáveis por fomentar condições de trabalho psicossociais normais e a prevenção do assédio psicológico, físico e sexual.”

¹⁷ <http://www.state.gov/g/drl/rls/hrrpt/2005/61675.htm>
¹⁸ <http://www.eiro.eurofound.eu.int/2004/07/feature/si0407102f.html>
¹⁹ <http://www.eiro.eurofound.eu.int/2004/07/feature/si0407102f.html>

4.6.5 Espanha²⁰

Em Abril de 2006, o Instituto das Mulheres (organização autónoma sob a jurisdição do Ministério Espanhol do Emprego e Assuntos Sociais) publicou um relatório intitulado “Assédio Sexual de Mulheres no Local de Trabalho”, para reflectir sobre a actual situação da Espanha. O relatório baseia-se num estudo abrangente cuja amostra teve mais de 2000 mulheres, com idades compreendidas entre os 16 e os 64 anos, que são actualmente empregadas ou estavam empregadas durante 2005. O relatório estabelece vários conceitos:

- Definição de AS
Poderá ser considerado sob três formas diferentes: (i) violência sobre as mulheres, (ii) um ambiente de trabalho sexista, (iii) e abuso de poder, tanto em termos de género como de desigualdade hierárquica.
- Natureza do AS
 - “assédio efectivo” é aquele sofrido por uma vítima independentemente de se ela se aperceber disso como tal; até 15% das mulheres trabalhadoras já sofreram AS no trabalho pelo menos uma vez durante aquele ano;
 - “assédio delatado” é aquele que é sofrido e reconhecido como tal pela vítima; apenas quase 10% das mulheres trabalhadoras estavam conscientes de sofrer AS.
- Grau de intensidade
 - “assédio de baixa intensidade” inclui situações consideradas sérias ou muito sérias por menos de 55% de todas as vítimas que participaram no estudo – geralmente pressão verbal, convites persistentes, proximidade excessiva e gestos provocadores.
 - “assédio sério” envolve situações que são consideradas como tal por entre 56% e 85% das vítimas que participaram no estudo, isto é, pressão psicológica.
 - “assédio muito sério” que inclui situações tidas como tal por mais de 85% das vítimas inquiridas – pressão física, pressão do trabalho e chantagem para obter sexo.
- Perfis
O perfil mais comum do assediador sexual no local de trabalho é um homem casado, com filhos, com uma posição hierárquica superior, ou colega das vítimas (59%).

O perfil mais comum da vítima que sofre assédio sexual é uma mulher com menos de 34 anos, não casada, não-europeia e profissionalmente qualificada. As vítimas raramente delatam a situação e apenas 8% das mulheres assediadas acham que o seu empregador toma medidas adequadas para evitar esse comportamento. É mais provável que o AS aconteça nos sectores de construção e produção, e também dentro de médias e grandes empresas.

Cada vez mais acordos colectivos incluem cláusulas referindo o AS no local de trabalho devido à pressão dos sindicatos.

²⁰ <http://www.eiro.eurofound.eu.int/2006/06/articles/es0606039i.html>,
<http://www.eurofound.eu.int/ewco/2006/07/ES0607019I.html>

4.7 EXERCÍCIOS

Exercício 1: Relativo ao assunto Assédio Sexual

Objectivos

- Abordar o assunto do Assédio Sexual com “mente aberta”.
- Formar uma opinião consentânea que não tolere este tipo de comportamento.
- Compreender a complexidade deste assunto e identificar diversos géneros de situações acerca do Assédio Sexual.

Instruções

1. “A prevenção é a melhor maneira para eliminar o assédio sexual”. O que é que os empregadores e os empregados devem fazer para prevenir e corrigir o assédio sexual?
2. Foram identificados dois tipos de assédio sexual: “Quid pro quo” e “ambiente hostil”. Quais são as diferenças principais entre estes dois tipos?

Avaliação

Aconselha-se avaliação de natureza qualitativa, após largo debate sobre o tema entre os alunos e cada um ter apresentado os seus pontos de vista.

A sala de aula deverá ter o formato em “U” ou os alunos sentarem-se à volta de uma mesa.

Exercício 2: Para usar na Sessão de Treino acerca do Assédio Sexual

Objectivos

- Abordar o assunto sem deixar qualquer aspecto subjacente de lado.
- Formar uma opinião bem fundamentada, do ponto de vista do empregado (a sua responsabilidade relativamente à prevenção).
- Avaliar a abrangência do assunto, as suas causas e consequências.
- Avaliar a maneira como os alunos lidam com o AS em grupo e na sociedade.
- Avaliar o conhecimento dos alunos acerca das leis nacionais e internacionais sobre o AS.
- Avaliar a capacidade de liderança na discussão dos alunos acerca do assunto.

Instruções

No início da sessão de treino, perguntamos aos alunos o que sabem ou aprenderam quanto ao AS. Depois apresentamos o assunto do AS e os seus aspectos numa apresentação de diapositivos. Depois disso, pomos em prática o método activo do grupo de trabalho e outro exercício.

1. Trabalho de grupo
Primeiro apresentamos várias situações de AS, incluindo testemunhos de vítimas. Distribuímos um caso a cada grupo de alunos e pedimos-lhes para o lerem e assentarem os seus comentários num acetato. Então, cada grupo selecciona um porta-voz que apresentará as conclusões projectando o acetato com as suas decisões a toda a turma. Promovemos a discussão acerca de cada caso.
2. Distribuímos uma folha de papel contendo textos incompletos acerca de AS como foi mostrado na apresentação de diapositivos. Pedimos aos alunos para preencherem os espaços com as palavras certas.

Avaliação

Aconselha-se avaliação de natureza qualitativa, após largo debate sobre o tema entre os alunos e cada um ter apresentado os seus pontos de vista.

A sala de aula deverá ter o formato em “U” ou os alunos sentarem-se à volta de uma mesa.

5 MOBBING (Violência)

Falar sobre *mobbing* nos tempos que correm, tornou-se uma moda, mas também uma necessidade. Podemos estar familiarizados com os factos acerca do *mobbing*, surgindo por vezes como uma cruel realidade para qualquer empregado, mas temos mais dificuldade no lidar com este problema. De igual modo, somos capazes de nos proteger e sabemos como e onde procurar ajuda. A questão central é quem vai fazer algo se não for o próprio a actuar? É importante reconhecer o que nos está a acontecer e ficarmos conscientes das possibilidades de auto-ajuda, onde e de que modo ela pode ser encontrada.

O termo “*mobbing*” denota maus-tratos sistemáticos perpetrados a subordinados, colegas ou superiores, os quais, sendo repetidos e contínuos, podem causar à vítima sérios problemas sociais, psicológicos e de saúde física.

A primeira pessoa a definir “*mobbing*” foi o investigador sueco, de origem germânica, H. Leymann que delineou 45 actos diferentes característicos de violência psicológica que podem ser divididos em cinco grupos:

- Actos relacionados com o trabalho que podem incluir alteração das tarefas da vítima de uma forma negativa ou impedir a vítima de executar essas tarefas;
- Isolamento social, que pode incluir descontinuidade de comunicação com um certo indivíduo ou eliminação de um indivíduo dos acontecimentos sociais dentro da organização;
- Ataques pessoais ou ataques à vida privada de um indivíduo com escárnio, observações insultuosas ou quejandas;
- Ameaças verbais e críticas, gritar ou humilhar publicamente;
- Disseminação de boatos.²¹

No artigo “Mobbing or physical violence at work” (Mobbing ou violência física no trabalho), fazem-se as seguintes recomendações²²:

- Procurar ajuda dos superiores e/ou daqueles na empresa que lidam com assuntos de segurança e trabalho, ou dos recursos humanos ou direitos dos trabalhadores;
- Recorrer ao especialista autorizado de medicina ocupacional;
- Pedirmos para nos transferirem para um posto de trabalho diferente;
- Reunirmos provas de violência psicológica;
- Procurarmos aliados (colegas, delegado sindical, etc.)
- Partilharmos a nossa experiência com outras vítimas de violência psicológica.

É muito importante manter a nossa auto-confiança, evitar a auto-acusação, fortalecer os contactos sociais e procurar ajuda na família e nos amigos sem remoer emoções negativas desnecessárias.

Gogič (2004) cita o conselho dado por Dunn acerca de como um indivíduo se deve comportar quando reconhece um acto de *mobbing*. Primeiro, deve-se estar consciente acerca da seriedade da situação e denunciar o que está a acontecer; depois, deve-se assegurar que informa os colegas de trabalho acerca da situação detectada de *mobbing*; não se deve participar sozinho em reuniões; deve-se procurar ajuda médica e psicológica fora da empresa. O ofensor deve ser evitado de tal forma que não haja conflito de forma alguma e, se houver, o ofensor deve ser delatado.

Também há a sugestão de uma estratégia interessante de defesa da vítima com técnicas de manipulação positiva, anteriormente caracterizadas por Kirschner. Ele advoga que truques manipuladores provam que um indivíduo pode ultrapassar os problemas mais difíceis, tais como a violência no trabalho, com auto-confiança e controlo dos seus próprios actos e emoções.

Ela conclui que a sociedade ainda está à procura de soluções ideais para o problema da violência no trabalho e com a observação que queria mostrar que as soluções realmente existem e residem inteiramente no indivíduo (Gogič, 2004).

²¹ <http://www.cilizadelo.si>

²² <http://www.cilizadelo.si>

Uma solução adequada para o tratamento eficiente da violência no trabalho é, sem dúvida, a compreensão do comportamento do indivíduo.

Glasser (1995, 1998) afirma que as pessoas fazem escolhas em tudo o que levam a cabo. Tudo o que fazemos é reflexo do nosso comportamento. A força motriz do nosso comportamento é a necessidade de sobrevivência, de amor ou antes do sentimento de pertença, a necessidade de poder ou de se divertir, tentando nós satisfazer todas essas necessidades de várias maneiras. Quando satisfazemos as nossas necessidades, controlamos a nossa vida e sentimo-nos bem. As emoções dizem-nos se escolhemos o melhor comportamento. O nosso comportamento é holístico, construído de pensamentos, acções, emoções e fisiologia. Podemos influenciar a nossa maneira de pensar e actuar de uma forma directa.

Mobbing apresenta obstáculos para satisfazer as nossas necessidades numa situação de trabalho. Significa que não nos sentiremos bem e procuraremos maneiras de satisfazer as nossas necessidades menos eficazmente numa dada situação.

Escolhemos sempre a melhor forma de comportamento a que podemos recorrer num dado momento. Se escolhermos um comportamento eficiente que satisfaça as nossas necessidades, tornar-nos-emos mais fortes enquanto indivíduos. Se não formos bem sucedidos, ocorrerão problemas. Nesta altura pode-se julgar, com a ajuda de profissionais, a eficácia do comportamento escolhido e examinar as opções no planeamento da continuação das nossas actividades. A regra fundamental da teoria da escolha é que controlamos meramente o nosso comportamento e não podemos forçar ninguém a fazer o que essa pessoa não quer.

O nosso comportamento é causado pelo que acontece na nossa mente. Aconteça o que acontecer fora da nossa cabeça, não nos impele a responder. Sempre que respondemos a circunstâncias externas é devido ao facto de satisfazermos as nossas necessidades com o comportamento escolhido.

Num confronto activo com a noção de violência no trabalho é melhor estabelecer os limites. Desta forma expressamos quem somos, com o que é que estamos satisfeitos, o que não nos satisfaz, o que é que estamos preparados para fazer e aquilo pelo qual somos responsáveis.

O portal do Provedor dos Direitos Humanos apresenta o relatório anual de 2004 que advoga que o número de queixas do tão chamado *mobbing* tem vindo a aumentar.

Mobbing é definido como maus tratos deliberados, violência emocional, comportamento hostil e amedrontar no trabalho, maus tratamentos premeditados, insultuosos, antipáticos e repetitivos que, mais cedo ou mais tarde, causam traumas emocionais que influenciam a saúde psicológica e, posteriormente, mesmo a saúde física de um trabalhador.

Muitas pessoas em desespero apenas informam o Provedor acerca dos problemas, mas não querem desenvolver acções, pois têm medo que as coisas piorem no trabalho. O Provedor julga que o problema de *mobbing* merece um tratamento social complexo devido aos danos causados no indivíduo e na sociedade. As sugestões para um trabalho de supervisão em nome do Provedor têm normalmente sido consideradas credíveis. O Provedor calcula que os empregadores que violam seriamente os direitos dos trabalhadores são normalmente tratados com tolerância demais.

Mlinarič (2005) observou um aumento muito acentuado da menção de *mobbing* na Internet num período de tempo relativamente curto.

Desde 2005 que se tem escrito e falado muito acerca do tema *mobbing* também na Eslovénia. Há numerosos artigos publicados em jornais e revistas, o tópico é apresentado em programas de televisão da Rádio e Televisão Nacional, e também se criou um portal quanto a *mobbing*. A troca de opiniões e experiências quanto a este assunto permite muitos fóruns em vários portais.

Em Abril de 2007, a Inspeção do Trabalho eslovena publicou um artigo acerca de *mobbing* no seu portal na secção de Perguntas Mais Frequentes. O título era: “*O que é “mobbing?”*”, *quais são as opções dos trabalhadores eslovenos para se protegerem do mobbing?”* e “*Qual é a base legal relacionada?”*.”

Com a aprovação do Secretário da Associação dos Sindicatos dos Trabalhadores das Empresas Eslovenas e o Director do Centro de Estudos para a Democracia Industrial, este portal disponibilizou material relacionado com o delatar, prevenção e a abolição das consequências do *mobbing* no trabalho. Os títulos são “Acordo sobre a Prevenção e Abolição das Consequências do ‘*Mobbing*’ na Sociedade” e “Orientações e Conselhos para os Sindicatos dos Trabalhadores Através do Delatar e Prevenir do ‘*Mobbing*’”.

Este material propõe opções concretas e deveres dos empregadores e trabalhadores relacionados com a noção de *mobbing*, os procedimentos para resolver, os casos de *mobbing* e as orientações e conselhos relacionados com a prevenção desta ocorrência no trabalho.

A Inspeção do Trabalho Eslovena explica que a legislação deste país não lida explicitamente com *mobbing*. No entanto, há um número de prescrições que regulam indirectamente as acções de um trabalhador quando o *mobbing* está em causa, e também as sanções do empregador quando ele ocorre.

Tal como Milnarič (2005) e muitos outros peritos e autores de artigos quanto a violência no trabalho advogam, certamente que há necessidade de maior legislação adequada relacionada com a área do trabalho. A iniciativa já partiu do Parlamento Europeu que instou os Estados Membros a examinarem as suas legislações para prevenir a violência no trabalho e, se necessário, que a legislação seja anexada, bem como a definição deva ser examinada e definida uniformemente.

O Parlamento Europeu recomenda aos Estados Membros que exijam levar a cabo uma política de prevenção eficaz e que o sistema de partilha de experiências seja estabelecido. Com isto, a violência no trabalho poderá ser suprimida e prevenida nas empresas, no sector público e nos parceiros sociais.

Em 2007, a capital eslovena, Ljubljana, recebeu uma reunião inaugural quanto à iniciativa para estabelecer uma sociedade que interligasse vítimas de assédio no trabalho, ou de violência, ou outros interessados. A reunião foi organizada pelo Instituto Clínico de Medicina Ocupacional, do Viajante e Desportiva, e coordena grupos interdisciplinares para a prevenção e controlo da violência no trabalho. Simultaneamente apoia a ligação de vítimas à associação. Além disso, o Instituto tem como objectivo preparar um estudo nacional quanto à violência no trabalho disseminada, organização legislativa do campo e o estabelecimento de esquemas de prevenção para pôr fim à violência no trabalho e criar consciencialização entre os trabalhadores e os empregadores em relação à importância de investir em relações inter-pessoais.

Na Polónia, por exemplo até à data não houve qualquer investigação importante que ilustre a dimensão do problema, no entanto, os inquéritos realizados em 2002, pelo Centro de Estudos de Pesquisa Social mostrou que um em cada seis trabalhadores assalariados, ao longo do período de últimos cinco anos, foram perseguidos pelos seus superiores e, de acordo com este teste de grupo, todos os vinte casos são de longa duração e de natureza persistente.

A intimidação por parte dos colegas mais próximos, ou por outras pessoas do local de trabalho, foi sentida por apenas 6 por cento dos inquiridos. Para resumir, 32 por cento dos trabalhadores relataram ocorrências de maus-tratos no seu ambiente de trabalho realizado pelos seus superiores hierárquicos e 12 por cento por outros trabalhadores. Os dados apresentados podem não ser inteiramente correctos, uma vez que o termo usado em mesas de voto era “szykanować”, que pode ser traduzido como “perseguir”, “oprimir” ou “perseguir”.

Por outro lado, os inquéritos efectuados, pelo Instituto Democrático de Pomeranian (Pomorski Instytut Demokratyczny), a um grupo representativo de professores revelam que 61,5 por cento foram sujeitos a diversas formas de assédio moral durante o período de seis meses ou mais. E, novamente, prevalece o número de casos relativos à relação de superior - trabalhador (58,9%), a relação trabalhador - superior (3,9%) e a relação colega - colega (22%).

7. Como vê a sua relação com o seu superior? É cooperante, não cooperante, proveitosa, (des) favorável, próxima, longínqua? Como ajuda, pense no que aconteceu no trabalho na semana passada.
8. Qual a sua percepção relativamente à sua integração pessoal na sua organização?
9. Como acha que os seus superiores hierárquicos o vêem?
10. Como acha que os seus familiares o vêem na sua posição na organização?

COMPORTAMENTO NO TRABALHO E AVALIAÇÃO

1. Descreva uma actividade no seu trabalho em que tenha tido um sentimento de pertença, poder ou sucesso, entretenimento, liberdade, na semana passada – seja concreto.
2. Descreva o que fez na situação que o ajudou, aos seus colegas ou à sua organização.
3. Descreva uma actividade da semana passada em que não teve sucesso – seja concreto.
4. O que fez que tenha tido um efeito negativo para aquilo que deseja em relação aos seus colegas, para que o serviço fosse concluído – seja concreto.
5. Preencha o quadro abaixo com as actividades da semana passada que considera positivas ou negativas, baseando-se na sua influência; assinale as actividades que vai melhorar na próxima semana:

| MAIS |
|------|
| 1. |
| 2. |
| 3. |
| 4. |
| 5. |

| MENOS |
|-------|
| 1. |
| 2. |
| 3. |
| 4. |
| 5. |

Exercício 2: O que é mobbing?

Brainstorming

O que é que pensou quando ouviu, pela primeira vez, a palavra assédio moral (mobbing)?

O que é que imagina ou entende sobre o conceito de assédio moral (mobbing)?

Exercício 3: O que é mobbing?

Procure alguns artigos ou livros sobre assédio moral.

Escolha qualquer questão ou mais questões que considere pertinente e divida os alunos em pequenos grupos. Eles devem discutir as questões, coordenar as suas opiniões e preparar um poster / apresentação com as suas conclusões e ideias.

Qual a diferença entre assédio sexual e assédio moral?

Qual é a ligação entre conflito e assédio moral?

O que é que pensa da violência psicológica que ocorre no local de trabalho?

Quem é que comete assédio moral? Qual é o seu perfil pessoal?

Como descreveria o tipo de vítima de assédio moral?

Como é que a profissão de assessoria está exposta ao assédio moral? E as outras profissões?

Exporia qualquer uma delas?

O assédio moral pode ser prevenido? Como?

Exercício 4: Prevenção e resolução do assédio moral

Procure alguns artigos ou livros sobre assédio moral.

Todos devem pensar em soluções de como resistir ao assédio moral. Que tipo de prevenções consegue sugerir?

Em grupo de três pessoas discuta as notas que retirou, faça um poster e apresente aos seus estudantes.

6 PARTICULARIDADES CULTURAIS

A globalização não conseguiu uniformizar as diferenças culturais tanto como se esperava. De facto, as diferenças culturais continuam a sobreviver dissimuladas perante uma semelhança aparente, com um efeito directo no processo de comunicação entre pessoas de culturas diferentes. Para que a comunicação transcultural tenha sucesso, há que possuir o conhecimento de percepções, sensações, pensamentos e comportamentos dos povos de outros países. As capacidades transculturais ajudam-nos a compreender as diferenças culturais que existem e a usá-las produtiva e criativamente, e não simplesmente ignorando as diferenças ou ultrapassando-as.

A pessoa que tem mais contactos com outras culturas, numa empresa, é o PA. Este profissional tem conhecimentos transculturais, valores, visão quanto aos próprios valores culturais e costumes, através da qual um processo de alta reflexão e conhecimento específico da cultura de cada empresa estrangeira acontece.

Para ajudar a compreender as particularidades na Grécia, Polónia, Portugal, Eslovénia e Portugal, damos alguma informação nas próximas páginas quanto às sociedades, culturas e regras de protocolo e etiqueta organizacional geral e hábitos destes países.

6.1 GRÉCIA

6.1.1 Sociedade e Cultura Gregas

Uma Herança Antiga

- Os Gregos têm orgulho nos a sua herança cultural e no seu contributo para a civilização mundial.
- Um estudo recente revelou que o orgulho dos Gregos em serem Gregos ultrapassa a satisfação étnica de todas as outras nações europeias.
- As peças de teatro continuam a ser encenadas nos teatros em que foram originalmente apresentadas.
- A Literatura Grega inclui a poesia, o drama, a filosofia, a história, bem como a literatura de viagens.

Religião na Grécia

- A Igreja Ortodoxa-Grega é a religião nacional e é praticada pela maioria da população.
- A religião é uma parte integrante da Grécia e é evidenciada pelo respeito pela hierarquia e visão da família como uma unidade forte.
- A maioria dos feriados e festividades são de natureza religiosa.
- Os jovens não são frequentadores da igreja tão assíduos como os Pais e Avós, mas a maioria ainda recorre à igreja para respeitar rituais importantes tais como casamentos e funerais.
- A Páscoa é o feriado religioso mais importante e a sua celebração é mais importante que o Natal para a maioria dos Gregos.
- A Igreja representa um papel mais importante na vida política, cívica e governamental do que em países mais seculares.

Valores Familiares Gregos

- A família é a base da estrutura social.
- A família oferece apoio financeiro e emocional aos seus membros.
- Espera-se que a família alargada ajude os familiares em tempos difíceis, mesmo ao ponto de dar ajuda até de encontrar um emprego.
- As relações familiares são levadas para os negócios. O nepotismo é aceite.
- Um mau acto de um membro da família traz desonra a toda a família.

6.1.2 Regras Gerais de Protocolo, Etiqueta e Costumes na Grécia

Regras de Protocolo e Etiqueta nos Encontros

- Os Gregos são amistosos e hospitaleiros.
- Quando se encontram pela primeira vez, apertam firmemente a mão, sorriem e mantêm contacto visual.
- Bons amigos beijam-se normalmente. Também se beijam nas duas faces. Os homens que são amigos frequentemente batem no braço um do outro ou no ombro.

Protocolo e Etiqueta de Oferta de Presentes

- Em geral, os Gregos trocam presentes com a família e amigos nos dias do Santo do seu nome e no Natal.
- Alguns Gregos celebram aniversários, mas celebrar o dia do Santo do seu nome é mais comum.
- Os presentes não necessitam de ser caros. Já que normalmente se retribuem, se fossem caros, os presentes representariam um fardo para a pessoa que os recebe, pois sentir-se-ia obrigada a retribuir algo de valor equivalente.
- Quando for convidado para jantar num lar grego, leve algo pequeno.
- Um arranjo floral pode ser enviado antes do acontecimento.
- Os presentes devem ser embrulhados.
- Os presentes são geralmente abertos quando são recebidos.

Regras de Protocolo e Etiqueta ao Jantar

Se for convidado para um lar grego:

- Chegar 30 minutos atrasado, é considerado pontual!
- Cuide da sua aparência, pois demonstra respeito pelos seus anfitriões.
- Ofereça-se para ajudar a dona da casa a preparar a refeição ou a arrumar a louça após o jantar. Talvez a sua ajuda não seja aceite, mas ficar-lhe-ão agradecidos.
- Prepare-se para ser tratado como se fosse um rei.
- Elogie a casa.

Modos à Mesa

- Permaneça em pé até ser convidado para se sentar. Poderão mostrar-lhe um lugar especial para se sentar.
- As maneiras à mesa são tipicamente continentais – o garfo é segurado na mão esquerda e a faca na mão direita enquanto se come.
- Primeiro serve-se a pessoa mais velha.
- Não comece a comer até que a dona da casa comece.
- Não ponha os cotovelos na mesa e as mãos acima da mesa quando estiver a comer.
- Repetir a comida é fazer um elogio aos anfitriões.
- Prepare-se para muita discussão. As refeições são altura de convívio.
- Considera-se boa educação molhar um pedacinho de pão no molho.
- As pessoas partilham a comida do seu prato.
- Esvazie o seu prato.
- Coloque o guardanapo ao lado do prato quando acabar de comer.
- Indique que acabou de comer colocando o garfo e a faca paralelamente com os cabos no lado direito.
- O anfitrião faz o primeiro brinde.
- O convidado contemplado no brinde deve retribuir o brinde um pouco mais tarde na refeição.
- O brinde mais comum é “À nossa!”, que se diz “stinygiasou” em situações informais e “eis igían sas” em situações formais.

Regras de Protocolo e Etiqueta nos Negócios

Relações e Comunicação nos Negócios

- As relações são o ponto charneira dos negócios, pois os Gregos preferem negociar com aqueles que conhecem e em quem confiam.
- Os Gregos mantêm uma rede familiar e de amigos complexa, à qual recorrem para ajuda nos negócios, pois podem ser confidentes e dignos de confiança.
- O nepotismo não é visto negativamente, e é muito comum os parentes trabalharem na mesma empresa.
- Os Gregos preferem reuniões frente a frente, a fazer negócios pelo telefone ou por escrito, pois estas últimas parecem formas demasiado impessoais.
- Desenvolver relações demora tempo: isto pode ser feito no escritório, durante longos almoços, jantares e saídas sociais.
- Nunca diga ou faça nada que possa ser interpretado como um desafio à honra ou à integridade de um parceiro de negócios.
- Nunca deve questionar publicamente as declarações de alguém.
- Os Gregos não gostam de pessoas pretensiosas ou que dão nas vistas.
- Embora os negócios decorram num ambiente descontraído, também são sérios. Ser informal antes de uma relação se ter desenvolvido é considerado má educação.
- Se os seus parceiros de negócio gregos ficarem calados ou retraídos, isso talvez aconteça devido a algo que disse ou fez e que os perturbou.

Regras de Protocolo e Etiqueta nos Encontros de Negócios

- A marcação é necessária e dever ser feita uma a duas semanas de antecedência, embora seja possível agendá-las a muito curto prazo.
- Confirme reuniões um dia antes por telefone.
- Muitos agentes de negócio almoçam entre as 13 e as 15 horas, portanto estas não são boas horas para marcar reuniões.
- Normalmente é apenas na terceira reunião que o negócio é realmente abordado. Durante o primeiro encontro os parceiros de negócio gregos vão querer saber algo sobre si enquanto indivíduo. A segunda reunião é usada para desenvolver confiança e respeito mútuo. No terceiro encontro, então, o negócio pode começar.
- Deve ter material impresso tanto em Grego como em Inglês.
- As reuniões são frequentemente interrompidas. Muitas pessoas podem falar em simultâneo.
- Os Gregos desviam-se da Ordem de Trabalhos. Têm em vista as ordens de trabalhos como pontos iniciais de discussão e depois seguirão a discussão pela lógica.
- Embora alguns agentes de negócios falem Inglês, contratar um intérprete é uma boa ideia.

Negociações

- Encetar relações pessoais é uma questão crítica para desenvolver relações de negócios bem sucedidas.
- As empresas são muito hierárquicas e os Gregos respeitam a idade e a posição.
- Os negócios avançam lentamente. terá de ser paciente e não parecer aborrecido.
- Demonstre como o seu produto ou serviço aumenta a reputação do seu parceiro de negócios.
- Não se irrite nem perca a calma durante as negociações.
- Os Gregos são negociadores dotados. Gostam de regatear.
- As decisões são tomadas apenas pelos quadros superiores das empresas.
- Impor uma data limite para chegar a uma decisão poderá dar um fim indesejado às negociações.
- Os contratos são geralmente simples pois a relação pessoal dita as condições como serão adaptadas se for necessário.

Indumentária

- A indumentária de negócios é semelhante ao resto da Europa.
- Os homens devem usar fatos escuros tradicionais.
- As mulheres devem usar ou fatos formais ou vestidos de bom gosto, de preferência em cores escuras ou suaves.

Cartões-de-visita

- Os cartões-de-visita são trocados sem um ritual formal.
- Deve ter um dos lados do seu cartão-de-visita traduzido para grego.
- Ofereça o seu cartão com o lado em grego virado para a pessoa a quem o está a oferecer.

6.2 POLÓNIA

6.2.1 Sociedade e Cultura Polacas

Os Polacos têm uma mente aberta, são hospitaleiros, bem-dispostos, embora estejam sempre a queixar-se da vida, da saúde e do tempo. São muito patrióticos e bastante retrógrados relativamente à religião. São pessoas de extremos; por exemplo, na bebida e na vida social. Reagem exageradamente e durante pouco tempo “como se fosse um fogo-de-artifício”.

6.2.2 Regras Gerais de Protocolo, Etiqueta e Costumes na Polónia

Regras de Protocolo e Etiqueta nos Encontros

- Na Polónia é costume apertar a mão quando chega ou parte.
- Os idosos ainda podem ter o costume do beija-mão às mulheres. No entanto, os Polacos não costumam tocar em outrém, excepto nos familiares e nos amigos.
- As senhoras beijam sempre primeiro e os Polacos dão três beijos.
- Um vendedor não deve começar por apertar a mão, pois está a invadir a privacidade do outro.

Fumar

Fumar está fora de moda e as pessoas não fumam. Fumar no local de trabalho tornou-se inaceitável e pode constituir um critério de recrutamento.

Comer

Não têm intervalo para almoço e o trabalho termina, em algumas profissões, às 15h30. Se o pequeno-almoço for de negócios, poderá durar até 2 horas. Um jantar não deverá durar mais de três horas.

Formas de Tratamento

- Na Polónia nunca se deve utilizar “Vice”, sempre o título por inteiro. Se o título tiver mais de duas palavras, deve-se utilizar o título académico. Nos títulos académicos deve-se unicamente mencionar os dois títulos principais: “Dr., Professor”.
- Os Polacos usam formas de tratamento para os postos de grande importância social no país, tais como, pessoas da igreja, do governo e das universidades.

Marcar Encontros

- Na Polónia, os encontros têm lugar entre as horas de expediente, ou seja, entre as 8h30 e as 17 horas e os prazos são levados em conta.
- Os encontros podem ser marcados telefonicamente e devem ser confirmados. Eventos oficiais devem ser marcados com uma ou duas semanas de antecedência e requerem uma resposta nas 24 horas seguintes. É aceitável chegar-se atrasado até aos 15 minutos.
- Não se deve servir bebidas alcoólicas durante reuniões de negócios, mas no fim de uma negociação importante servir-se-á normalmente uma bebida alcoólica forte.

Indumentária

- Na Polónia a mulher deve usar algo encarnado, para chamar a atenção.
- As Polacas devem sempre ter nos seus guarda-vestidos um vestido ou fato completo, porque podem sempre usá-lo em todas as ocasiões.
- O fato de negócios é igual ao da maior parte da Europa.
- Os homens devem usar um fato preto e a rigor.
- As mulheres devem usar um fato de negócios ou um vestido bonito, de preferência com cores suaves.

Protocolo e Etiqueta de Oferta de Presentes

- É comum os Polacos oferecem mel e artesanato.
- Em congressos dão um presente ao orador, como por exemplo, um livro com fotografias.
- Se uma pessoa for convidada a ir a casa de alguém, leva um presente, normalmente flores ou chocolates e oferece-os ao anfitrião quando este abre a porta.

Temas de Conversa

Na Polónia não se fala acerca de problemas pessoais, dinheiro, salários, opiniões pessoais, religião ou crenças. Fala-se sobre o tempo e alimentação.

Negociações

As negociações devem ser levadas a cabo sem a presença de terceiros. Deve-se colocar nas mesas de negociações, água e papel para apontamentos. O café deve ser servido durante as negociações.

Receber

Na Polónia aquele que convida deve pagar.

6.3 PORTUGAL

6.3.1 Sociedade e Cultura Portuguesas

Os Portugueses são um povo de mente aberta, são hospitaleiros, muito sociáveis, bem-dispostos. Estão sempre a queixar-se da vida, da saúde e do tempo. Pensam que os produtos estrangeiros são melhores que os seus. São bastante pessimistas. Gostam de estar sempre na moda.

6.3.2 Regras Gerais de Protocolo, Etiqueta e Costumes em Portugal

Regras de Protocolo e Etiqueta nos Encontros

- O aperto de mão é um ritual de cumprimento e enquanto primeiro contacto na comunicação tem uma importância muito grande. O aperto de mão deve ser caloroso e firme.
- Os Portugueses dão dois beijos, um em cada face, sendo este o chamado “beijo social” quando encontram ou são apresentados a alguém. Esta situação verifica-se entre duas mulheres e entre uma mulher e um homem, mas é inaceitável entre dois homens, a menos que sejam pai e filho. Um abraço só é aceitável quando há alguma confiança, alguma intimidade entre duas pessoas. É mais natural entre dois homens do que entre duas mulheres.
- É considerado falta de educação virar as costas a alguém. Geralmente diz-se “Desculpe!” e a outra pessoa responde que “Os anjos não têm costas!”.
- Dizer “Obrigado/Por favor” ou “Desculpe/De nada” é considerado educado no local de trabalho bem como em público.

Formas de Tratamento

- Em Portugal, todas as pessoas que obtiveram um diploma universitário têm direito a «Dr.» (leia-se doutor) ou «Dra.» (para mulheres) antes do nome. Portanto, quando se dirigir a alguém fora da empresa, ou à chefia, se souber que ele tem um diploma universitário refira-se a ele como Dr. seguido do nome de família.
- Se forem simpáticos e modernos, provavelmente dir-lhe-ão para esquecer o Dr. e para os tratar pelo primeiro nome. Se não souber se essa pessoa tem um diploma, o que é muito comum e pode ser muito difícil mesmo para os Portugueses, terá de adivinhar, segundo a aparência e a posição na empresa da pessoa com quem contacta. Alguns diplomas têm prefixos especiais: “Sr. Arquitecto” («Sr. Arqº. Silva»), para arquitectos, Sr. Engº. para engenheiros, Sr. Dr. para médicos e professores, Sr. Professor para Doutorados.
- No entanto, pode sempre referir-se a eles como Sr. ou Srª. além do nome de família, o que é considerado aceitável. Nunca chame Dr. a alguém que obviamente não estudou numa universidade, pois isso pode ser considerado despropositado. Deve dirigir-se aos seus interlocutores como “Sr.” ou “Sra.”, seguido do nome de família. É completamente normal e as pessoas usam a forma formal de “você” (o equivalente ao “vous” francês), mesmo entre colegas. É raro alguém pedir aos outros que os trate pelo seu primeiro nome.
- Entre colegas é normal tratarem-se pelo primeiro nome. O tom é normalmente formal com os superiores e mais familiar com os colegas.

Marcar Encontros

- Em Portugal um dia de trabalho normal começa às 9 e termina às 18 ou 19 horas e deve referir-se que os Portugueses são mais produtivos durante a tarde. Geralmente os Portugueses são pontuais. Respeitar as datas limite não é uma prioridade. Quanto ao absentismo, as pessoas raramente tiram dias de férias.
- Os atrasos nas reuniões são muito comuns em Portugal, mas esta realidade está a mudar; portanto, tenha cuidado pois nem toda a gente chegará atrasada. Por outro lado, a pontualidade no trabalho é vista como importante e alguns casos muito importante. No entanto, parte-se do princípio que não se deixa o escritório no fim do dia de trabalho. Os Portugueses têm tendência a fazer horas extraordinárias sem receber compensação monetária todos os dias.
- Os Portugueses são, geralmente, produtivos e estão dispostos a fazer horas extraordinárias, aos fins-de-semana inclusive, para terminar um trabalho importante. Mas conte com vários intervalos curtos durante o dia de trabalho, para ir tomar café ou uma conversa de cinco minutos com colegas sobre assuntos de “interesse geral”. Intervalos para almoço alargados são comuns, especialmente almoços de negócios.
- A melhor altura para encontros é das 9h30 às 13horas ou das 14h30 às 18h. A marcação deve ser feita pelo menos uma semana antes. Se for muito urgente, poderá ser combinado com o PA dessa pessoa, para que o encontro se realize nesse mesmo dia se for possível.
- As marcações podem ser feitas pelo telefone e devem ser confirmadas; os acontecimentos oficiais devem ser marcados com uma ou duas semanas de antecedência e requerem uma resposta dentro de 24 horas. Um atraso de 15 minutos é aceitável.

Indumentária

- Trabalhar em Portugal ainda é muito formal. Relativamente ao vestuário, os Portugueses seguem de perto as tendências da moda, daí que deva estar sempre bem vestido. Se for um homem terá provavelmente de vestir todos os dias um fato, uma camisa e uma gravata. Usar fato ainda é visto como um sinal de prestígio e geralmente indica que tem um diploma e tem um emprego “importante”. A um certo nível ou posição, o bom gosto, seja ele tão relativo quanto o conceito é, fará a diferença entre executivos de topo e outros funcionários hierarquicamente mais abaixo.
- Se for uma mulher, deve usar roupas discretas com “aspecto profissional” de acordo com as tendências da moda e com o orçamento. Vestidos, fatos e várias combinações devem ter estilo, ser elegantes e feitas de bons tecidos, ter cores, bem como padrões apropriados. Como exemplos, podemos citar um casaco, uma camisa, e calças ou saia.

- Quando se participa em acontecimentos formais e quando se escolhem roupas discretas, opta-se por usar cores claras no Verão e cores escuras no Inverno; opta-se por perfumes suaves e um pouco de maquilhagem. Devem tentar parecer o melhor possível, com um aspecto respeitável.
- Despir o casaco é aceitável se estiver a trabalhar perto do computador no seu local de trabalho, mas se for chamado, deve vesti-lo para falar com o seu superior ou se é apresentado a alguém. Se tiver de despir o casaco em público, deve pedir licença.
- Dobrar as mangas é considerado normal entre trabalhadores industriais ou no meio rural e além disso, temos a expressão em português “arregaçar as mangas”, que significa “deixemo-nos de conversa e vamos ao trabalho”.

Protocolo e Etiqueta de Oferta de Presentes

- É normal dar presentes antes do Natal ou em aniversários e é necessário um certo nível de confiança com os colegas ou amigos para o fazer. Deve dá-los em público, muito bem embrulhados, em papel colorido e com fitas.
- Em conferências e congressos nacionais e internacionais é normal oferecer presentes aos oradores convidados ou aos convidados especiais e oferecê-los no fim da conferência e em público.
- Quando participa numa reunião internacional deve levar um presente do seu país de origem ao anfitrião e oferecer-lho quando lá chegar.
- Quando é convidado por amigos de negócios para almoçar ou jantar, deve levar o vinho ou uma sobremesa ou um ramo de flores, oferecendo-lhos quando o anfitrião abre a porta. As fitas devem ser em cores alegres, mas nunca em roxo, pois é a cor usada em funerais.

Temas de Conversa

- Normalmente, as pessoas não falam acerca dos salários auferidos, religião ou política, com os parceiros de negócios, porque estes são assuntos controversos e podiam estragar a relação. A discussão destes temas pode provocar uma alteração.
- Geralmente, conversa-se sobre o tempo nos elevadores porque não se sabe o que se há-de dizer, mas se não se disser nada será considerado mal-educado. As mulheres falam normalmente acerca das compras, das crianças ou das dietas.
- Às segundas-feiras os homens falam acerca do desporto, especialmente sobre futebol. Durante o resto da semana falam acerca das mulheres e de música. A maioria dos homens gosta de falar sobre política e economia durante os intervalos de trabalho.

Cortesia

As boas maneiras em público:

- Não falar alto demais;
- Não falar acerca dos outros nas costas destes;
- Deixar passar à frente os seniores e as grávidas;
- Ceder o lugar a uma mulher com um bebé ao colo;
- Comer com faca e garfo e não comer com as mãos;
- Deve segurar a porta às pessoas que estão a entrar ao mesmo tempo;
- Não interromper ninguém;
- Não utilizar calão;
- Não bocejar em público.

Negociações

As negociações devem ser levadas a cabo sem a presença de terceiros. Deve-se colocar nas mesas de negociações, água e papel para apontamentos. O café deve ser servido durante as negociações.

Receber e convidar

- Em Portugal, quem convida, paga.
- No Porto há uma expressão – “contas do Porto”, que significa que toda a gente deve pagar a sua parte.
- É normal haver almoços de negócios durante os quais as pessoas falam acerca de contratos, experiências e coscuvilhice. Também se leva o convidado a dar um passeio.

6.4 ESLOVÉNIA

6.4.1 Sociedade e Cultura Eslovenas

A Eslovénia está situada no coração da Europa. Embora seja um país com uma longa e rica história, só se tornou independente em 1991. A população é 90% Eslovena e maioritariamente de religião de católica romana.

Os sinais do espírito esloveno estão presentes no campo da cultura. Os Eslovenos têm tendência a parecer reservados à primeira-vista, mas tornam-se amistosos com a continuação da convivência. São considerados honestos, trabalhadores e leais. Às vezes sentem-se inferiores aos estrangeiros e têm uma bastante má imagem de si próprios.

6.4.2 Protocolo e Etiqueta de Comportamentos Gerais e Costumes na Eslovénia

Regras de Protocolo e Etiqueta nos Encontros

- O aperto de mão tanto de homens como de mulheres é uma forma comum de saudação quando se encontra alguém pela primeira vez, quando se apresenta alguém, quando se encontra alguém após um grande período de tempo, ao despedir-se e ao dar os parabéns. Não apertam a mão mais do que duas vezes por dia. O superior hierárquico oferece a mão ao seu subordinado, a pessoa mais velha à mais nova e a mulher ao homem.
- O aperto de mão deve ser curto, decidido. Mas falta de firmeza no aperto de mão, apertar a mão do outro lado da mesa, ou com luvas calçadas é inaceitável. As pessoas não se beijam nem abraçam nas situações de negócio. Os negociantes costumam trocar cartões-de-visita entre si.
- Não é permitido fumar em lugares públicos; em algumas empresas e em restaurantes, só em zonas específicas. Os parceiros de negócios são normalmente levados a almoçar num restaurante.

Formas de Tratamento

- Normalmente, as pessoas que se encontram pela primeira vez chamam aos outros Senhora ou Senhor, com o título académico e o apelido. Também se usam títulos como “Doutor” ou “Professor” antes do nome das pessoas.
- Os superiores são tratados com Sra. ou Sr. ou o seu título e uma forma de cumprimento informal. Os colegas geralmente dirigem-se aos outros colegas de uma maneira formal no início; após algum tempo de convívio, podem usar formas informais de tratamento. A forma informal de tratamento é mais comum entre jovens e entre aqueles que têm uma posição mais ou menos igual.

Marcar Encontros

- As horas de expediente nas empresas situam-se entre as 7 e as 15 horas, embora aquelas que prestam serviços estejam abertas durante a tarde, normalmente com duas horas de intervalo para almoço.
- As reuniões decorrem normalmente entre as 9h e o meio-dia. Todos tentam ser pontuais e preferem chegar cinco minutos antes do que atrasados. É aconselhável marcar um encontro pelo menos com uma semana de antecedência e confirmá-lo posteriormente por carta, fax ou e-mail.

Indumentária

- As empresas raramente têm regras quanto às formas de vestir, mas esperam que os seus colaboradores se vistam de acordo com o lugar que ocupam dentro da sua organização.
- A maior parte das pessoas veste-se casualmente e respeita as seguintes directrizes:
- Os homens geralmente usam fato de cores escuras (cinzento, azul-escuro, etc.), uma camisa e uma gravata condizente e sapatos escuros.
- As mulheres usam conjunto saia-casaco, calça-casaco ou vestido com casaco. O vestido ou a saia não devem ser curtos em demasia. A parte de cima é geralmente uma camisa ou “t-shirt” com um decote não muito cavado. Os sapatos e a mala devem combinar.
- As pessoas tentam adaptar-se à situação e à estação do ano e não são severas demais ou não tentam ser informais demais.

Protocolo e Etiqueta de Oferta de Presentes

Nas relações de negócios é usual oferecer presentes aos parceiros no Ano Novo. Estes não são de um valor elevado e não estão relacionados com o negócio. Não são considerados como uma recompensa, mas como um gesto de cortesia. Presentes aceitáveis para reuniões de negócios são artigos de escritório. Um presente para parceiros estrangeiros será algo característico da Eslovénia. Os presentes são dados em situações informais.

Temas de Conversa

Nas situações de negócios, os parceiros podem falar acerca do tempo, desporto, comidas e bebidas, a situação económica, acerca da Eslovénia e as suas impressões sobre ela se forem estrangeiros. Os Eslovenos tentam ter sentido de humor. Evitam falar acerca de política e religião. Após conhecerem-se bem, podem falar sobre a família e assuntos privados.

Cortesia

- A cortesia é muito considerada. As palavras “por favor” e “obrigada/o” são muito usadas em situações formais. No entanto, após conhecerem-se bem, as pessoas têm tendência a esquecê-las.
- O povo Esloveno tem a característica de tentar evitar problemas e conflitos. Se estes surgem, os eslovenos têm a tendência para os resolver a contento de ambas as partes. As pessoas estão geralmente inclinadas a ceder e não forçar as situações.

Receber

- Não é costume convidar parceiros de negócios para a própria casa. Os parceiros são normalmente convidados para o almoço num restaurante, especialmente após ter concluído um negócio bem sucedido. Os eslovenos gostam de oferecer aos parceiros estrangeiros especialidades locais e também têm orgulho nos seus vinhos e brandies. O anfitrião paga sempre a refeição.
- O convívio e a hospitalidade são importantes para cultivar boas relações de negócio. Por vezes algumas decisões de negócio são tomadas fora do escritório e em restaurantes. Uma maneira popular de receber é jogar ténis ou golfe com os parceiros de negócio e muitos negócios são discutidos ou fechados nessas ocasiões.

6.5 ESPANHA

6.5.1 Sociedade e Cultura Espanholas

Os Espanhóis são considerados amistosos e calorosos, mas também são individualistas. Apreciam comportamentos antiquados, solenes ou festivos – muitos deles cultivam ou promovem valores conservadores e religiosos. A geração mais velha acha que manter as mãos nos bolsos enquanto se conversa é sinal de superficialidade e falta de educação.

6.5.2 Regras Gerais de Protocolo, Etiqueta e Costumes em Espanha

Regras de Protocolo e Etiqueta nos Encontro

- Apertar a mão é caloroso e amistoso; o homem poderá bater levemente no ombro ou nas costas do outro que está a cumprimentar. O Abrazo (abraço) é algo normal como em todos os países latinos. O contacto visual é importante, embora uma mulher deva ter cuidado para não ser mal-interpretada por um homem ao mostrar interesse nele.
- Os espanhóis não gostam de bocejar e espreguiçar-se em público. À mesa do restaurante ou em casa de alguém, normalmente os homens esperam que as mulheres se sentem antes deles próprios se sentarem. Não se fuma na empresa, nem em lugares públicos. Os empregados podem ter um intervalo de meia hora na manhã para tomar o pequeno-almoço ou o café numa hora determinada. Se os empregados trabalham todo o dia, podem ter um intervalo de uma hora.

Formas de Tratamento

- Os Espanhóis geralmente tentam evitar usar a forma familiar tú. Geralmente usam usted, equivalente ao nosso “você”, ou seja, “a Senhora” ou “o Senhor”.
- Quando dão as boas-vindas a um visitante, normalmente o seu nome é usado com o seguinte tratamento: “Bom dia, Sr. González, não se importa de me acompanhar, por favor?”
- Devem usar um tratamento especial de acordo com as regras de protocolo e etiqueta e, com pessoas importantes, devem ser capazes de distinguir entre “Ilustríssimo”, “Excelentíssimo”, “Excelência”, “Senhor” ou título académico.
- O tratamento é diferente se o visitante for espanhol ou estrangeiro. Este último receberá um tratamento especial já que está fora do seu país. Os espanhóis devem conhecer as particularidades do país do visitante. No que toca às relações no local de trabalho, devem distinguir as relações com a chefia, com o director, com outros chefiaes ou com colegas.
- **Com a chefia:** tentar evitar familiaridades, usar linguagem, postura e atitude apropriadas. Não criar problemas, tratar os colegas com simpatia, ser leal, favorecer relações satisfatórias e ajudar a chefia na organização e tratamento dos outros;
- **Com directores:** tratá-los de acordo com o seu estatuto;
- **Com colegas:** evitar atitudes de superioridade, tentar desenvolver trabalho em equipa e tratá-los de igual forma, sendo equilibrado e justo.

Marcar Encontros

Em Espanha as horas de expediente são das 8 às 14 horas; em algumas empresas das 8 às 13h, e das 16 às 19 horas. A melhor altura para reuniões é geralmente entre as 10 e as 13 horas, mas pode mudar dependendo da importância e do tamanho da empresa. As reuniões são marcadas com uma semana ou duas de antecedência.

Indumentária

- A roupa mais comum no local de trabalho é aquela já descrita nas regras de protocolo e etiqueta nos capítulos anteriores.
- Os homens podem despir o casaco enquanto trabalham. Também o podem fazer durante reuniões longas ou enquanto trabalham muito intensamente. Não devem dobrar as mangas; para o evitar, geralmente usam camisas com manga curta e gravata.

Protocolo e Etiqueta de Oferta de Presentes

- Os visitantes ficam frequentemente em hotéis e encontram um presente no seu quarto, de acordo com o estatuto – como por exemplo, um ramo de flores e chocolates. Geralmente encontram uma capa onde podem encontrar a ordem de trabalhos da reunião, o mapa da cidade, mostrando-lhes os locais de interesse que podem visitar. Normalmente recebem presentes típicos dessa localidade. Excepcionalmente recebem presentes pessoais.
- Os Espanhóis distinguem entre presentes para homens e para mulheres. O valor do presente depende do estatuto da pessoa.

Temas de Conversa

Os temas de conversa são variados. Há alguns temas que são típicos para homens, como por exemplo, os relacionados com desporto – futebol, ténis, corridas – e alguns temas que são típicos para mulheres, como vestuário, beleza. Independentemente destes, há alguns temas comuns para homens e mulheres, tais como, assuntos de família típicos, trabalho, salário, estudos, política e tempos livres.

Cortesia

Em Espanha seguem-se estas regras gerais:

- Ser simpático para os outros;
- Ser reconhecido quando recebe algo, por exemplo ajuda;
- Ser sempre pontual;
- Prestar atenção;
- Ser limpo;
- Não falar alto demais;
- Usar linguagem formal, decente e respeitosa.

Deve-se ter em conta o seguinte quando surgem problemas:

- Ser prudente;
- Não ser ou parecer agressivo; não discutir com a pessoa que causou o conflito;
- Tratá-lo(a) com tacto para retomar a normalidade da situação;
- Desculpar-se, se necessário;
- Assegurar a alguém que todos os meios serão accionados para resolver o problema.

Receber

- O importante é criar uma atmosfera menos formal e abordar outros temas. Tentam evitar falar sobre negócios, o que por vezes é difícil. Geralmente falam sobre a actualidade e temas diversos.
- Quando participam em refeições da empresa, o custo é partilhado por todos. No entanto, há algumas excepções: por exemplo, quando se festeja o aniversário de alguém, essa pessoa não paga nada; quando a refeição é organizada pelos donos da organização para celebrar algum evento, como o Natal, por exemplo, é paga pela empresa/instituição. Os participantes são geralmente convidados.

6.6 Exercício

Receber um visitante do país X

Passo 1: Dividir os estudantes em pequenos grupos.

Passo 2: O docente define quais os países envolvidos, de que países os visitantes vêm.

Os estudantes usam diferentes fontes para encontrar informação útil sobre a etiqueta de negócios desses países bem como as suas particularidades culturais. Cada grupo faz uma apresentação dos resultados obtidos.

Debater o que encontrarem e realçar as diferenças entre eles.

7 BIBLIOGRAFIA E REFERÊNCIAS

1. Aguilar, F. J. (1994). Ética nas empresas. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.
2. Amaral, I. (2002). Imagem e Sucesso – Guia de Protocolo para Empresas. Lisboa: Editorial Verbo, 6ª edição.
3. Andrade, Elisabete V. C. (1997). Gestos Cortesia Etiqueta Protocolo. Porto: Texto Editora.
4. Atkins, H. (1990). Manual Prático da Recepcionista. Mem Martins: Edições CETOP (Trad. Jaqueline Medeiros).
5. Bentham, J. (1834). Déontologie ou science de la moral. Paris: Libraire-éditeur.
6. Birkenbihl, V. F. (1999). Sporočila govornice telesa. Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje.
7. Bobone, P. (1999). Socialmente Correcto. Venda Nova: Bertrand Editora.
8. Bobone, P. (2000). Profissionalmente Correcto. Lisboa: Bertrand Editora.
9. Brennan, L. (1995). Segredos da Etiqueta Empresarial. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
10. Clayton, P. (2004). Poslovna govornica telesa. Ljubljana: Prešernova družba.
11. Dreo, Z. (2003). Pot v poslovni svet. Slovenska Bistrica: IZZA.
12. Erčulj J., Vodopivec I. (1999). S komunikacijo do ciljev. Šola za ravnateljce, Ljubljana.
13. Ferin, I. (1999). Comunicação Ética e Mercado. Lisboa: Ed. da Universidade Católica.
14. Fortin-Jacques, M. (1977). O Livro das Boas Maneiras. Lisboa: Publicações Europa América.
15. Gião, A. São (1989). Etiqueta e Boas Maneiras. Lisboa: Edições 70.
16. Glasser, W. (1995). Kontrolna teorija za managerje. Radovljica: Regionalni izobraževalni center.
17. Glasser, W. (1998). Teorija izbire: nova psihologija osebne svobode. Radovljica: TOP regionalni izobraževalni center.
18. Gogič, T. (2004). Pozitivna manipulacija kot možna rešitev mobbinga: diplomsko delo. Ekonomska fakulteta : Ljubljana.
19. Gonçalves, F. & Alves, M. J.(2003). Código do Direito o Trabalho. Lisboa: Ed.XX., EU Dir. 2002/73/CE.
20. Heller, R. and Hindle, T. (1998). Essential manager`s manual. London: Dorling Kindersley Limited.
21. Hernandes, S. and Medeiros, J. B. (1985). Manual da Secretária. São Paulo: Atlas S.A. Editora.
22. Houghton Mifflin Company (1995). The professional Secretary`s Handbook. Boston: Houghton.
23. Jacomino, D. (2000). Você é um profissional ético? Você S.A. São Paulo: a.3, n.25, 146p.
24. Jaderstrom, S. ; Kruk, L. and Miller, J. (1997). Complete Office Handbook. New York: PSI.
25. Kavčič, B. (2000). Poslovno komuniciranje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
26. Knežević, A. N. (2001). Oljka: o sporazumevanju in obnašanju: tudi tako govorimo. Radovljica: Didakta.
27. Kovačev, A. N. (1997). Govornica telesa. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.
28. Lafuente, J. M. (2003). Protocolo Empresarial: Uma estratégia de marketing. Madrid: ESIC Editorial.
29. Luzy, A. (1996). V tvojem pogledu je skrita moč; (Translation from the french original Marko Crnkovič). Ljubljana: Vale Novak.
30. Mihaljčič, Z. and Šantl Mihaljčič, L. (2000). Poslovno komuniciranje. Ljubljana: Jutro.
31. Mlinarič, P. (2005). Mobbing – pojav, ki povzroča škodo delodajalcu in delavcu. Kadrovske informacije, Vlada RS, p. 31–33.
32. Molcho, S. (1996). Govornica telesa. Ljubljana: Mladinska knjiga.
33. Možina, S.; Tavčar, M. and Knežević, A. N. (1998). Poslovno komuniciranje. Maribor : Obzorja.
34. Nevrolingvistčno programiranje – mojster poslovne komunikacije. Seminar materials. Andragoški center Slovenije, Ljubljana, 2001.
35. Pease, A. (1996). Govornica telesa. Ljubljana: Mladinska knjiga.
36. Pease, A. (2002). O pequeno livro da Linguagem Corporal. Lisboa: Editorial Bizâncio.
37. Pepper, G. L. (1995). Communication in Organizations: a cultural approach. New York: McGraw-Hill.
38. Popovič, M. and Zajc, M. (2003). Vstop v poslovni svet. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije.
39. Poslovno komuniciranje: Evropske razsežnosti (2004). Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje.
40. Robinson, D. (1999). Etiqueta na Vida Profissional. Lisboa: Editora Pergaminho.

41. Srebotnik, I. (1991). Kaj izdaja vaše telo: Gestika, mimika, drža. Ljubljana: PTT SŠC.
42. Trkovnik, M. (1994). Kako postati uspešna tajnica. Ljubljana: Samozaložba.
43. Učman, I. and Stare Draginc A. (2005). Koncepti in veščine komuniciranja. Novo Mesto: Ekonomska šola, Višja strokovna šola.
44. Vela, A. M. (1999). La otra comunicación – Comunicación no verbal. Madrid: ESIC Editorial.
45. Watt, D. C. (1998). Gestão de Eventos em Lazer e Turismo. São Paulo: Artmed Editora, SA. (versão traduzida: “Event Management in Leisure and Tourism”).

INTERNET

1. Assédio depende de quem o pratica (2006). Acedido em 27 de Outubro de 2006 em <http://ajudaemocional.tripod.com/rep/id78.html>.
2. Associação de secretarias profissionais portuguesas (1988). Código Deontológico. Acedido em Novembro de 2006 em <http://www.asp-secretarias.pt>.
3. Associação de secretarias profissionais portuguesas (21 de Janeiro de 1989). Código Deontológico da Secretária. Acedido em Novembro de 2006 em <http://www.asp-secretarias.pt/CDeontologico.htm>.
4. Associação de secretarias profissionais portuguesas (s/d). Monografia da Secretária. Acedido em Novembro de 2006 em <http://www.asp-secretarias.pt>.
5. Bjorseth D. Lillian: Business Body Language: Handshakes, Eye Contact, Posture, and Smiles. Acedido em Junho de 2007 em http://www.sideroad.com/Business_Etiquette/business-body-language.html
6. Brown, K. Formal Attire – Black & White Tie. Acedido em 26 de Janeiro de 2006 em http://www.bellaonline.com/articles/art_21667
7. Cañas-Quirós, R. (1998). Ética general y ética profesional, Revista Acta Académica, Universidad Autónoma de Centro América, Número 23. Acedido em Novembro de 2006 <http://www.uaca.ac.cr/acta/1998nov/rcanas.htm>.
8. Employer`s and supervisor`s role in the prevention of sexual Harassment (2006). Acedido em 19 de Novembro de 2006 em <http://www.mith2.umd.edu/WomensStudies/GenderIssues/SexualHarassment/UMDManual/prevention>
9. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2006). Acedido em 7 de Dezembro de 2006 em <http://www.eurofound.eu.int/ewco/2006/07/ES0607019I.html> .
10. European Industrial Relations observatory on-line (2004). Conciliation committee agrees text of draft equal treatment Directive. Acedido em 6 de Dezembro de 2006 em <http://www.eiro.eurofound.eu.int/2002/05/inbrief/eu0205201n.html> .
11. European Industrial Relations observatory on-line (2004). First survey of sexual harassment in the workplace. Acedido em 2 de Dezembro de 2006 em <http://www.eiro.eurofound.eu.int/2004/07/feature/gr0407103f.html> .
12. European Industrial Relations observatory on-line (2004). Persistence of gender discrimination and sexual harassment at work. Acedido em 2 de Dezembro de 2006 em <http://www.eiro.eurofound.eu.int/2006/06/articles/es0606039i.html>.
13. European Industrial Relations observatory on-line (2004). Gender equality legislation examined. Acedido em 6 de Dezembro de 2006 em <http://www.eiro.eurofound.eu.int/2004/07/feature/si0407102f.html>.
14. European Industrial Relations observatory on-line (2004). New rules approved on equal treatment and discrimination. Acedido em 6 de Dezembro de 2006 em <http://www.eiro.eurofound.eu.int/2003/11/inbrief/pl0311103n.html>.
15. Expressoemprego (2006). Assédio sexual. Acedido em 27 de Outubro de 2006 em <http://expressoemprego.clix.pt/scripts/indexpage.asp?headingID=3905>.
16. Gleicy, R. and Letícia, P. (2001). O poder da ética para o secretário executivo. Acedido em Novembro de 2006 em <http://www.univap.br/biblioteca/secretariado2001/tgs/poder.pdf>.
17. Grupo Telefonica, S.A. (2005). Código de Ética. Acedido em Novembro de 2006 em <http://www.telefonica.es/responsabilidadecorporativa/pdfs/codigoetica.pdf>.
18. Huber, R. (2006). Mobbing – Skriti uničevalec. Acedido em 7 de Junho de 2006 em <http://www.revija.mojedelo.com>
19. IAAP, The International Association of Administrative Professionals. Acedido em 30 de Junho de 2007 em <http://www.iaap-hq.org>

20. Implementação das directivas relativas à igualdade nos Estados-Membros da UE (2006).
Acedido em 2 de Novembro de 2006 em <http://www.stop-discrimination.info/3282.html>

21. IS CET (2000). Código de Ética. Acedido em Novembro de 2006 em <http://biblioteca.iscte.pt/CodigoEticaDSBD.pdf>.

22. Kodeks etike tajnic in poslovnih sekretarjev Slovenije (2004). Acedido em Novembro de 2006 em <http://www.zveza-tajnic.si/Datoteke/UO%20ZKTS/Kodeks%202005.pdf>

23. Labour Inspectorate of the Republic of Slovenia (2006). Acedido em Novembro de 2006 em <http://www.id.gov.si>.

24. O’ Connor, M. (2004) Sexual harassment in the workplace. A legal and psychological framework. Acedido em 21 de Novembro de 2006 em <http://www.nyas.org/ebriefreps/ebrief/000291/presentations/rr03.pdf>

25. Sexual Harassment (2006). Acedido em 19 de Novembro de 2006 em <http://www.mith2.umd.edu/WomensStudies/GenderIssues/SexualHarassment/>.

26. Sexual Harassment (2006). Questions and Answers About Sexual Harassment. Acedido em 20 de Novembro de 2006 em <http://www.mith2.umd.edu/WomensStudies/GenderIssues/SexualHarassment/Q-and-A.html>.

27. The complete worldwide tax & finance site (2006). Slovenia Business practice and business etiquette tips. Acedido em Novembro de 2006 em www.worldwide-tax.com/slovenia/sln-practice.asp.

28. U. S. Department of State (2004). Greece: Country Reports on Human Rights Practices. Acedido em 2 de Dezembro de 2006 em [from http://www.state.gov/g/drl/rls/hrrpt/2003/27840.htm](http://www.state.gov/g/drl/rls/hrrpt/2003/27840.htm).

29. U. S. Department of State (2004). Poland: Country Reports on Human Rights Practices. Acedido em 7 de Dezembro de 2006 em <http://www.state.gov/g/drl/rls/hrrpt/2005/61668.htm>.

30. U. S. Department of State (2004). Slovenia: Country Reports on Human Rights Practices. Acedido em 7 de Dezembro de 2006 em <http://www.state.gov/g/drl/rls/hrrpt/2005/61675.htm>

31. Vivan, M. E. (2002). Difundindo princípios e conceitos éticos. Acedido em Novembro de 2006 em http://www2.brasil-rotario.com.br/revista/materias/rev991/e991_p20.htm.

32. Website Fit for Work (2006). Acedido em Dezembro de 2006 em <http://izd.cilizadelo.si>.

33. Website of the Ombudsman (2006). Acedido em Dezembro de 2006 em <http://www.varuh-rs.si>.

34. Wikipedia: The Free Encyclopedia (2006). Sexual harassment. Acedido em 7 de Dezembro de 2006 em http://en.wikipedia.org/wiki/Sexual_harassment.

35. Wikipedia: The Free Encyclopedia (2006). White tie. Acedido em 26 de Janeiro de 2006 em http://en.wikipedia.org/wiki/White_tie.

Este manual é, sem sombra de dúvida, uma agradável novidade na Eslovénia. Apesar de já existirem algumas obras deste género, o conteúdo deste em particular, apresenta algumas abordagens muito interessantes. Destaco o assédio sexual e o mobbing, este último muito pouco discutido na Eslovénia. Os assuntos são apresentados de uma forma clara e sistemática pelo que serão muito bem recebidos pelos formadores dos futuros assistentes de negócios, bem como por qualquer pessoa interessada nestes temas.

Assist. Prof. Dr. Justina Erčulj

ISBN 978-961-6539-45-6